

MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines

Guide méthodologique



collection Ressources humaines

INTRADOC
POINT PHARE
FAITS ET CHIFFRES
STATISTIQUES
POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC
RAM
RESSOURCES HUMAINES
ETUDES ET PERSPECTIVES

Edito

La GRH de l'Etat en réforme

Alors que l'Etat se réforme pour améliorer l'adéquation entre ses ambitions, ses moyens et ses leviers d'action, la gestion des ressources humaines dans les administrations évolue fortement en accompagnement de ce mouvement.

La GRH devient ainsi, dans les ministères, le catalyseur de la réforme. Elle a désormais pour vocation d'accompagner le changement, avec pour préoccupation majeure de mettre en cohérence d'une part, les missions de l'Etat et leurs évolutions prévisionnelles, et d'autre part, les compétences des agents publics.

Dans ce contexte, le partage des meilleures pratiques est un moyen efficace pour favoriser la diffusion d'initiatives pertinentes et évolutives, adaptées aux enjeux de la Fonction publique.

Cette seconde édition du guide des « bonnes pratiques de GRH » repose pour l'essentiel sur les expériences présentées par les ministères lors des conférences annuelles de gestion prévisionnelle des ressources humaines tenues en 2008. Elles sont cette année enrichies des enseignements et expériences présentés dans le cadre du Comité des DRH, nouveau lieu d'échange entre les DRH du secteur public et du secteur privé, que j'ai réuni plusieurs fois cette année.

L'ensemble de ces bonnes pratiques fournira un matériau riche aux DRH et gestionnaires, qui, au-delà des différences organisationnelles, pourront y trouver des réponses à leurs problématiques spécifiques.

André SANTINI
Secrétaire d'État chargé de la fonction publique

Sommaire

Avant-propos

Définitions et concepts

> Les conférences de GPRH : de quoi s'agit-il ?

Les conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines sont des rencontres organisées tous les ans par le directeur général de l'administration et de la fonction publique avec les secrétaires généraux ou directeurs en charge des ressources humaines dans les ministères. Expérimentées en 2006, puis généralisées en 2007 et 2008, elles sont l'occasion d'un dialogue de gestion annuel entre les ministères gérants des agents publics et le ministère en charge de la Fonction publique. Lieu de dialogue approfondi sur l'ensemble des composantes de la GRH, elles permettent d'examiner les différentes politiques menées (recrutement, formation, rémunérations, action sociale…) à l'aune des objectifs stratégiques et des problématiques métiers des ministères.

Les conférences de GPRH s'appuient sur des schémas stratégiques élaborés par les ministères. Elles permettent le recueil des bonnes pratiques de gestion et contribuent également à une meilleure gouvernance d'ensemble de la Fonction publique, par la formalisation de stratégies RH dans les ministères, ainsi que par l'élaboration conjointe des réformes touchant à l'ensemble de la Fonction publique d'Etat.

Les conférences de GPRH donnent par ailleurs lieu à la formalisation d'engagements de travail réciproques, dont la tenue est examinée d'une année sur l'autre.

> Le Comité des DRH : nouveau vecteur d'échange de bonnes pratiques

Le Comité des DRH, lancé le 8 février 2008 par André Santini, secrétaire d'Etat en charge de la Fonction publique, est un lieu d'échange entre les DRH des administrations et des entreprises publiques et privées. Lors de son inauguration, le Secrétaire d'Etat assignait à ce comité l'objectif suivant « il doit permettre à l'Etat de devenir le meilleur employeur de France ».

Composé de responsables RH d'entreprises privées et publiques (SNCF, L'Oréal, France Télécom, Areva, Groupama, Crédit Agricole, Axa, Veolia, La Poste, HEC), mais aussi de DRH d'administrations centrales (ministère de l'Intérieur, ministère de l'Ecologie, ministère des Finances, DGAFP, DGGN, AP-HP), ce comité se réunit pendant deux heures tous les deux mois. Chaque réunion est menée par un binôme ou un trinôme qui a travaillé sur le thème du jour.

En 2008 cinq grands thèmes seront abordés : les parcours de carrière (la mobilité), l'évaluation, la rémunération, la formation et la GPEC. Un thème transversal, l'égalité entre hommes et femmes, constitue une sorte de « fil rouge » de ces discussions. Les bonnes pratiques et enseignements tirés de ces échanges sont repris dans le guide.

> Qu’est-ce qu’un schéma stratégique de GRH ?

Un schéma stratégique de gestion des ressources humaines est un document, qui, sur la base d’une expression des besoins prévisionnels en métiers et en compétences (i.e. orientations stratégiques de la gestion prévisionnelle), mobilise les différents leviers d’action de la GRH :

- sur un axe « satisfaire les besoins en compétences exprimés par les services » : recruter ; former ; définir des parcours professionnels ; mobiliser les cadres ;
- sur un axe « personnaliser la gestion des agents publics » : évaluer, accompagner les agents dans leurs mobilités et dans leurs projets de carrière, promouvoir, rémunérer les responsabilités et la performance ;
- et enfin, en considérant la « responsabilité sociale de l’Etat employeur » : politiques d’insertion des travailleurs handicapés ; des jeunes issus de milieux défavorisés ; conditions de travail.

Déployés dans les DRH ministérielles depuis 2007, ces documents peuvent être déclinés dans les administrations à tous niveaux intermédiaires de gestion.

Le guide : mode d’emploi

Le guide des bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines 2008 détaille les expériences présentées lors des conférences de GPRH 2008 et lors des premières cessions du Comité des DRH.

Ces bonnes pratiques sont présentées en suivant le plan des schémas stratégiques. Pour chaque thème et sous thème, de courtes présentations précèdent les expériences présentées, en rappelant les grands axes des réformes actuellement conduites.

En fin d’ouvrage, le lecteur pourra utilement se reporter aux rubriques : « index des bonnes pratiques par entité » et « table des matières », détaillant par entité, puis par thème, les expériences citées.

1 - Le pilotage de la GRH renouvelé par les démarches métiers

L'analyse des métiers exercés par les agents de l'État a été proposée à l'ensemble des ministères comme le moyen leur permettant d'évoluer d'une gestion statutaire de leurs personnels vers une gestion prévisionnelle plus qualitative, basée sur la connaissance des fonctions et des activités exercées par leurs agents, ainsi que sur les connaissances et savoir-faire qu'ils mettent en œuvre. Le Livre blanc sur l'avenir de la Fonction publique, remis en avril 2008, s'inscrit dans cette orientation en préconisant de « refonder et de simplifier l'organisation générale pour construire une fonction publique de métiers ».

L'élaboration du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME), rendu public en novembre 2006, a été le point de départ de cette démarche pour les services de l'Etat. Ce répertoire décrit 230 métiers ou « emplois-références », détaillés à partir des grandes fonctions de l'État (les « domaines fonctionnels »).

Conformément aux engagements pris lors des conférences de GPRH de 2007, le RIME a désormais été décliné par la plupart des ministères dans des répertoires ministériels, adaptés aux réalités des métiers exercés et aux identités professionnelles de leurs agents.

Les conférences de GPRH 2008 ont permis de constater les progrès de la démarche métiers dans les services de l'Etat. Plusieurs répertoires ministériels ont ainsi vu le jour (défense, affaires étrangères, développement durable, intérieur…). Leur déploiement a été accompagné d'initiatives variées permettant de renouveler le pilotage de la GRH et les pratiques de gestion prévisionnelle.

Les « bonnes pratiques » présentées ici attestent de cette nouvelle approche de la GRH. Elles sont regroupées en trois points : l'appropriation des démarches métiers (partie 1.1) ; la gestion des compétences et des emplois sensibles (partie 1.2) ; la gestion prévisionnelle des RH basée sur les métiers (partie 1.3.).



1.1. L'appropriation des démarches métiers : mise en œuvre des répertoires et intégration des démarches métiers dans la GRH

La démarche adoptée par le ministère des affaires étrangères et européennes pour généraliser son répertoire des métiers est particulièrement intéressante. L'utilisation du répertoire est en effet directement prévue dans plusieurs processus RH.

> Elaboration et diffusion du répertoire NOMADE (Affaires étrangères)

La première édition du répertoire NOMADE (« nomenclature affaires étrangères des emplois ») est parue en novembre 2007. Elle a été mise en ligne et diffusée en version papier à l'ensemble des missions diplomatiques et consulaires ainsi qu'aux services de l'administration centrale. Elle sert de base à la généralisation des fiches de poste, à la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, au pilotage de la formation professionnelle ainsi qu'à la communication sur les métiers du ministère.

1- Le répertoire NOMADE, déclinaison ministérielle du répertoire interministériel

Des représentants des différents filières professionnelles du ministère avaient activement participé à l'élaboration du répertoire interministériel des métiers (RIME), en premier lieu en ce qui concerne le domaine fonctionnel « diplomatie », mais également dans les groupes de travail consacrés aux autres domaines fonctionnels. Le RIME a été publié au printemps 2006, après huit mois de travaux interministériels.

NOMADE, nomenclature affaires étrangères des emplois, est historiquement le troisième répertoire « métiers » de ce ministère mais pour la première fois il constitue la déclinaison d'un répertoire interministériel,ce qui favorisera la mobilité, les comparaisons et la production d'analyses synthétiques au niveau de l'Etat sur l'évolution des métiers.

L'élaboration de NOMADE a été confiée à un groupe de travail placé sous la présidence de M. Bernard Garcia,conseiller diplomatique du Gouvernement, qui avait précédemment présidé le groupe « diplomatie » du RIME. C'est une œuvre collective et participative qui a pris pour point de départ les besoins opérationnels des « employeurs » en France comme dans les missions diplomatiques et consulaires à l'étranger. C'est aussi un outil évolutif qui devra notamment tenir compte de la redéfinition des contours des missions de ce département dont le livre blanc sur les affaires étrangères de 2008 fixera les contours.

Cet outil structurant pour toutes les dimensions de la politique de gestion des ressources humaines a fait l'objet d'une présentation à l'ensemble des directeurs du ministère en septembre 2007 au cours de « visites de la DRH » complétées en mars-avril 2008 par dix ateliers de formation des sous-directeurs et chefs de bureau. La campagne d'évaluation 2008 marquera son appropriation et son application universelles en moins de deux ans après la publication du RIME.

2- Présentation des fiches

NOMADE se présente sous forme d'un ensemble de fiches d'emplois-type regroupées en huit domaines d'activité : « direction générale » du ministère, « politique », « consulaire », « coopération et action culturelle », « communication », « administration », « informatique », « logistique et patrimoine ».

Comme les fiches d'emplois-référence, les fiches d'emplois-type comprennent les parties suivantes : « définition synthétique », « activités principales », « savoir-faire », « connaissances », « conditions particulières d'exercice », « tendances d'évolution », « acquis professionnels souhaitables » et « passerelles / évolutions professionnelles » (les champs correspondants à ces deux dernières catégories ont été intentionnellement laissés vides dans la première édition pour éviter une normalisation arbitraire mais les prochaines versions devraient être complétées sur ce point essentiel puisque NOMADE a vocation à constituer un outil pour la construction des parcours professionnels).

3- Les utilisations de NOMADE : recrutements, formation, évaluation, cartographie des postes de travail

En premier lieu, à partir des fiches de postes, il s'agit de donner corps à une véritable transparence de tous les recrutements (publication des postes offerts, notamment à la mobilité et aux agents contractuels) et plus largement de mieux communiquer sur les besoins en recrutements du ministère auprès des étudiants et du grand public.

L'outil d'exploitation des fiches de poste et la clé de la mise en place d'une véritable gestion des compétences est le système d'information des ressources humaines (SIRH) M@gellan qui sera déployé dès la fin 2008 et se substituera aux multiples applications informatiques actuellement utilisées. Le SIRH sera un facteur de transparence (visualisation à terme par les agents d'une partie de leur dossier individuel à distance), de déconcentration (accès partagé possible avec le gestionnaire de proximité), de qualité et d'économies (grâce à l'automatisation d'un grand nombre d'actes de gestion).

Conformément aux orientations de la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007, le ministère se dote en 2008 d'un document stratégique en matière de formation : à partir de l'analyse des besoins en compétences révélés par la mise en œuvre de NOMADE, les moyens de faire évoluer les caractéristiques du vivier des agents seront déclinés dans un programme annuel de formation.

Au niveau individuel, et également pour tenir compte des dispositions de la loi de modernisation, la procédure d'évaluation a été révisée en 2008 : suppression de la note chiffrée au profit d'un « entretien professionnel » avec le supérieur direct. La fiche d'évaluation renverra pour la description des fonctions à la fiche de poste NOMADE qui est élaborée directement en ligne grâce à une application spécifique puis enregistrée dans une base centrale où elle reste modifiable et téléchargeable notamment pour la bourse d'emploi. Un tableau-guide des correspondances entre appellations usuelles et dénominations des fonctions dans NOMADE est accessible en ligne sur l'intranet du ministère. La production exhaustive des fiches de poste permettra de cartographier pour la première fois les emplois du ministère et sera l'occasion de valider NOMADE après l'avoir éventuellement complété.

Source : conférence de GPRH 2008 du ministère des affaires étrangères et européennes

Les ministères financiers donnent quant à eux un aperçu de l'ensemble des usages qu'ils prévoient pour leur répertoire ministériel des métiers :

> Usages d'un répertoire des métiers (ministères économiques et financiers)

Dans sa dimension d'aide au *pilotage des ressources humaines*, le répertoire des métiers ministériels doit permettre d'identifier les métiers présents dans une unité administrative et d'évaluer les besoins quantitatifs et qualitatifs à court, moyen et long terme en fonction de l'évolution des missions.

Pour cela, le répertoire doit identifier les liens entre :

- les domaines fonctionnels (ex : finances publiques) et les métiers exercés (chef de service en trésorerie générale, chargé du recouvrement, chargé de la comptabilité…) ;
- les métiers et les compétences nécessaires pour les pratiquer ;
- les métiers et les corps qui y correspondent (avec la précision des effectifs concernés).

Le répertoire est également un outil de gestion des ressources humaines dans la mesure où il peut servir à :

- repérer des besoins de formation, par métier ou transversaux à plusieurs métiers, et sur cette base, à bâtir des actions de formation mieux ciblées sur les besoins réels des services ;
- aider à établir des profils de recrutement ;
- servir de support d'évaluation ;
- informer les agents pour la définition de leurs parcours professionnels.

Source : Dossier MINEFE - MBCPFP - Conférence de GPRH 2008

Compte tenu des travaux de l'Observatoire des missions et des métiers (OMM), le ministère de l'Agriculture et de la Pêche jouit désormais d'une expertise dans l'analyse de ses métiers. Ceci lui permet de l'utiliser comme vecteur de communication externe sur ses concours.

> Présentation des métiers et communication externe sur les concours du ministère (Agriculture)

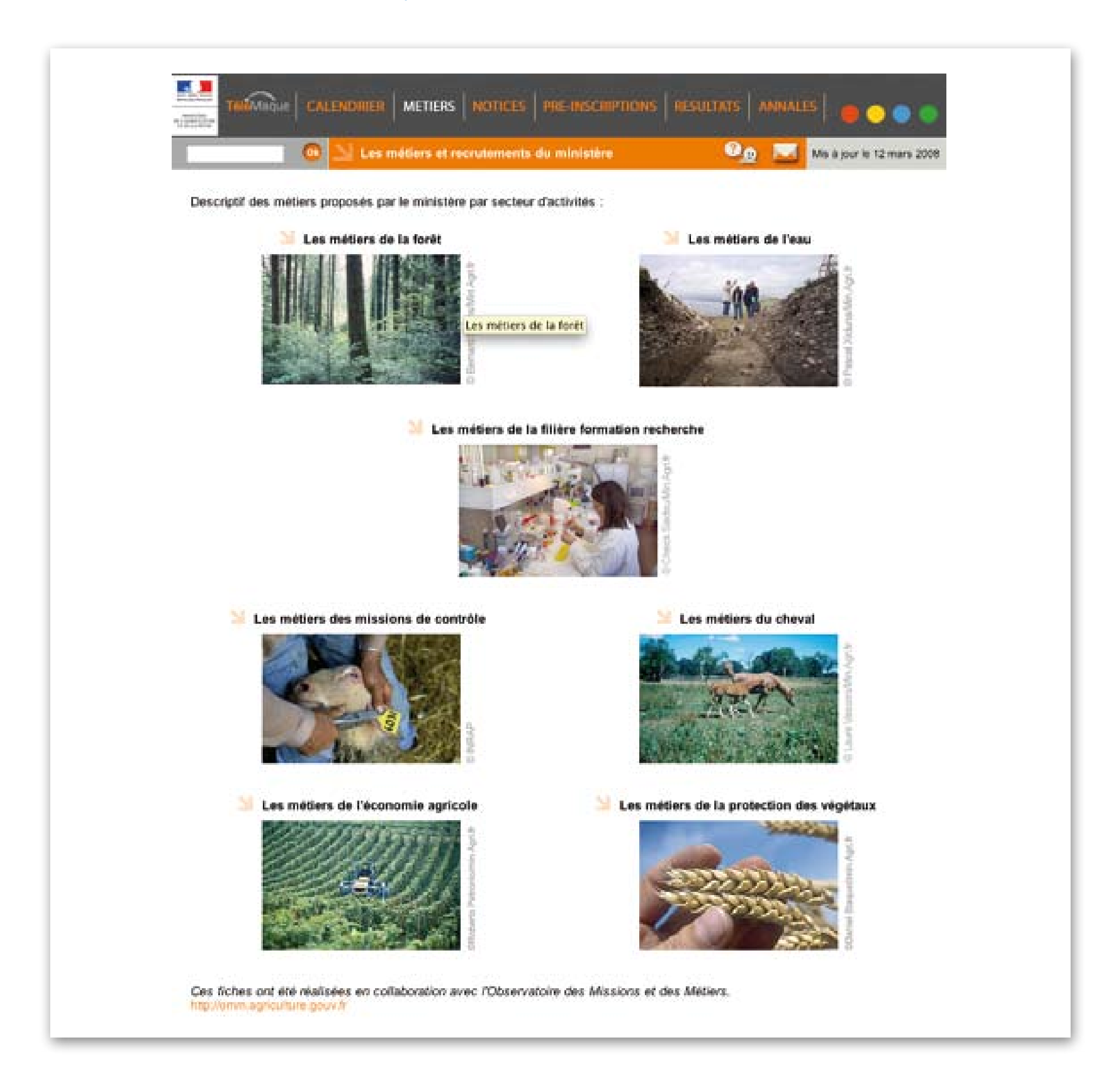
Le bureau des concours du ministère de l'agriculture et de la pêche, en collaboration avec l'Observatoire des missions et des métiers du ministère, a élaboré une présentation de ses concours découlant d'une description des métiers exercés par les agents du ministère. L'aspect novateur de cette présentation est qu'elle utilise un langage « métiers » et non plus une présentation classique centrée sur les corps de fonctionnaires.

Cette présentation est consultable sur le site internet du ministère (www.concours.agriculture.gouv.fr). Elle sert également de base aux brochures de communication sur les métiers utilisées par la DRH lors des manifestations professionnelles.

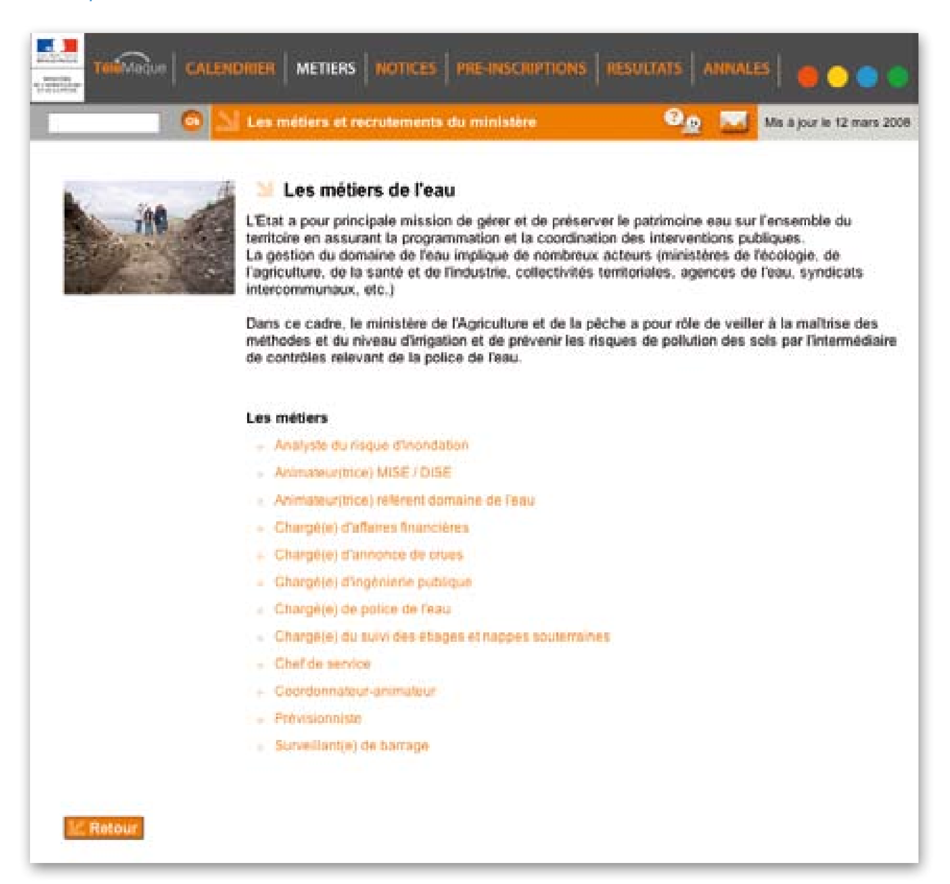
Les métiers du ministère sont ainsi détaillés par secteurs d'activité. Après une présentation générale des missions de l'Etat dans le domaine, les différents métiers sont présentés succinctement ses ainsi que les concours permettant d'y accéder.

La consultation du site illustre cette politique de communication :

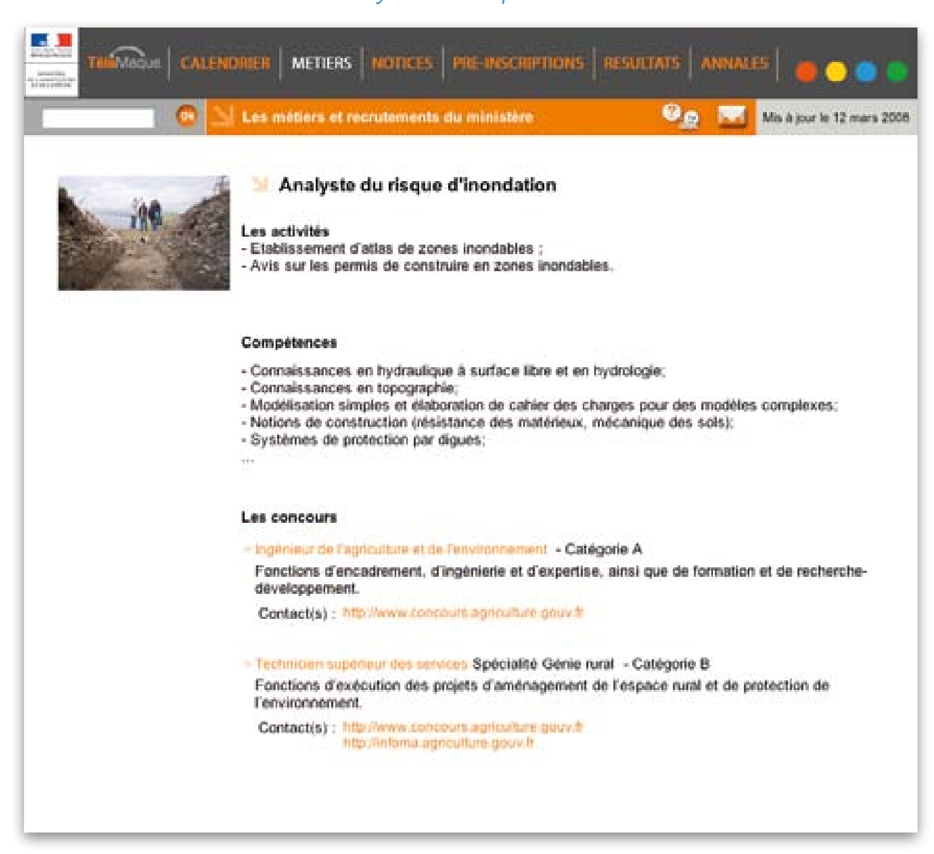
Présentation des métiers classés par secteurs d'activités



Exemple des métiers de l'eau



Détail d'une fiche métier : analyste du risque inondation



Source : www.concours.agriculture.gouv.fr



1.2. La gestion des compétences et des emplois sensibles

Le ministère de l'intérieur a élaboré un référentiel des emplois-types et des compétences, diffusé en mai 2008. La partie « emplois-types » décline le RIME et l'adapte aux spécificités du ministère. La partie « dictionnaire des compétences » constitue un exemple de ce que peut être un outil de recensement des compétences dans une administration. Les premières pages présentant le guide sont reprises ci-dessous.

> Dictionnaire des compétences (Intérieur)

>> Le dictionnaire des compétences

• Sa présentation

Le dictionnaire des compétences est constitué de deux parties :

- les fiches de compétence (connaissances techniques, savoir-faire et savoir-être) ;
- la liste des connaissances techniques spécifiques à chaque domaine fonctionnel. Cette liste, non limitative, est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des missions.

• Son utilisation

Ce dictionnaire a été utilisé pour alimenter la rubrique « Compétences principales mises en œuvre » figurant dans les fiches d'emploi-type.

Il a également été employé pour formaliser le support de l'entretien professionnel.

Il doit servir de base dans le cadre de l'élaboration des fiches de poste.

>> Présentation des fiches de compétence

• La définition

Les fiches de compétence sont déclinées en trois groupes : les connaissances techniques, les savoir-faire et les savoir-être.

Chaque fiche de compétence présente :

- une définition synthétique de la compétence ;
- un code de 4 caractères désignant la fiche de compétence (les deux premières lettres se rapportent au groupe de compétences).

• Les niveaux de compétence

Les compétences sont déclinées en 4 niveaux, par ordre croissant de technicité : « initié », « pratique », « maîtrise » et « expert ». Chaque niveau de compétence présente les tâches qu'il convient d'être capable de réaliser.

Dans les fiches d'emploi-type, la rubrique relative aux compétences ne présente pas de niveau, l'emploi-type constituant un regroupement de postes.

Le niveau de compétence peut figurer dans les fiches de poste, en adéquation avec la nature du poste occupé.

Au titre de l'entretien professionnel, dans la partie consacrée à l'évaluation des acquis, les compétences sont déclinées selon ces 4 niveaux de compétences.

Liste des compétences référencées :

Connaissances techniques

- Avoir des compétences budgétaires et comptables (CT01)
- Avoir des compétences en informatique : buraurtique (CT02)
- Avoir des compétences juridiques (CT03)
- Connaître l'environnement professionnel (CT04)

Savoir être

- Avoir le sens des relations humaines(SE01)
- Savoir accueillir (SE02)
- Savoir s'adapter (SE03)
- Savoir s'exprimer oralement (SE04)
- Savoir communiquer (SE05)

Savoir-faire

- Savoir appliquer la réglementation (SF01)
- Savoir travailler en équipe (SF02)
- Avoir l'esprit de synthèse (SF03)
- Savoir analyser (SF04)
- Savoir manager (SF05)
- Savoir négocier (SF06)
- Savoir rédiger (SF07)
- Savoir gérer un projet (SF08)
- Savoir s'organiser (SF09)

Exemple d'une fiche « savoir être »

Savoir accueillir

Code : SE02

Définition :

> Savoir entrer en relation avec tout usager de manière courtoise et impartiale, avec la volonté de comprendre sa demande.

> Être capable d'apporter une réponse (sans interrompre le contact) ou d'orienter l'usager vers la personne compétente ou le service concerné.

INITIE

- **Instaurer un climat de dialogue courtois (non-conflictuel).**
- **Informer l'usager :**

- Identifier sa demande,
- Indiquer à l'usager la démarche à suivre et les documents à fournir,
- Vérifier avec l'usager si la réponse correspond à sa demande.

- **Orienter l'usager en fonction du problème à résoudre ou de la prestation souhaitée vers la personne compétente ou le service concerné.**

PRATIQUE

- **Reformuler la demande de son interlocuteur pour s'assurer d'avoir bien compris.**
- **Analyser la demande de son interlocuteur et ses enjeux.**
- **Expliquer simplement à son interlocuteur les fondements réglementaires motivant un refus ou un ajournement de sa demande.**
- **Rester courtois et ferme face à son interlocuteur.**

MAITRISE

- **Faire s'exprimer l'usager et recentrer au besoin le dialogue sur le motif de sa venue.**
- **Adapter son langage pour être compréhensible par tout interlocuteur.**
- **Analyser une situation dans le cadre d'un traitement individualisé et trouver rapidement des solutions.**
- **Gérer des situations pré-conflictuelles en instaurant un climat d'écoute.**

EXPERT

- **Conseiller un service sur sa stratégie d'accueil ou proposer une stratégie d'accueil.**
- **Évaluer une structure d'accueil, en tenant compte, à la fois des critères logistiques et organisationnels ainsi que des aspects psychologiques liés à la fonction d'accueil.**
- **Proposer des solutions ou animer des groupes de travail qui recherchent des solutions pour la structure d'accueil.**
- **Pratiquer la médiation entre un agent et un usager dans des cas particuliers.**

Source : Référentiel des emplois-type et des compétences du MIOMCT (SG/DRH) téléchargeable hors du ministère sur : http://drh.interieur.ader.gouv.fr

Certains ministères ont souhaité approfondir l'analyse d'emplois ou de filières jugés « sensibles ». Comme le montre l'exemple du ministère de la Défense pour sa filière « bâtiment génie civil » (cf. encadré ci-dessous), ces études n'ont d'intérêt que si elles débouchent sur une suite très opérationnelle.

> L'analyse de compétences sensibles : la filière « bâtiment génie civil » (Défense)

Le Service d'Infrastructure de la Défense (SID) rencontre de réelles difficultés pour recruter des fonctionnaires de la filière technique de niveau A et B (ingénieurs des études et de fabrications et techniciens supérieurs des études et fabrications).

Ces difficultés se manifestent principalement par un faible rendement aux concours organisés par le ministère, notamment dans des emplois comme celui de dessinateur en bâtiment. Le SID souffre en effet de la forte concurrence exercée par les fonctions publiques territoriales et le secteur privé.

Afin de pallier ces difficultés, le recrutement de contractuels (17 niveau A et 24 niveau B pour 2007) a été autorisé et a abouti à l'objectif fixé. Ce recrutement est réalisé directement par les établissements concernés au niveau local. Cette démarche sera reconduite en 2008.

Par ailleurs, une dérogation à l'interdiction d'embauchage des ouvriers de l'Etat a été autorisée à hauteur de 6 ouvriers de l'Etat en 2007 et 8 en 2008 pour le métier de dessinateur en bâtiment.

Les difficultés rencontrées par cet employeur ont conduit le ministère de la défense à mener une réflexion plus large, portant plus spécifiquement sur l'organisation des concours pour les corps techniques (type de concours, contenu des épreuves…), afin de permettre le meilleur rendement possible dans des domaines fortement concurrentiels sur le marché de l'emploi.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la défense

Dans le même esprit, le ministère de l'agriculture mène actuellement une expérimentation d'analyse des compétences détenues par ses informaticiens. Quelques premiers éléments utiles en ressortent.

> Expérimentation sur la gestion des compétences des informaticiens (Agriculture)

Cette expérimentation mise en place pour la filière des informaticiens présente dans tous les secteurs d'emploi du ministère est conduite en mode « projet ». Sa responsabilité a été confiée à une directrice de projet qui bénéficie de l'accompagnement de consultants. Le projet a été appelé SICAGRI (système d'information sur les compétences au ministère de l'agriculture).

Le bilan de cette expérimentation est attendu pour 2008. Ses objectifs, son déroulement et quelques premiers points de vigilance identifiés sont cependant présentés :

>> Objectifs de l'expérimentation

Les deux objectifs principaux de l'expérimentation visent la gestion collective et la gestion individuelle des compétences.

Au niveau collectif, il s'agit de mettre en place une gestion des compétences des communautés de travail, en répondant aux questions suivantes :

- Quelles sont les compétences détenues par les agents ?
- Quels impacts les retraites futures vont-elles avoir sur la disponibilité des compétences stratégiques ?
- Quelles compétences développer pour faire face aux nouveaux enjeux ?
- Comment mieux orienter les recrutements futurs ?
- Quelles évolutions des programmes de formation tout au long de la vie ?

Au niveau individuel, il s'agit d'optimiser la gestion des carrières des agents, notamment sur les champs de :

- l'adéquation des profils et des postes ;
- la gestion des mobilités de toute nature ;
- l'organisation des parcours individuels de formation.

A terme, le MAP souhaite disposer d'une bonne photographie du patrimoine de compétences de ses agents afin d'être en mesure de faire des projections pour l'avenir en tenant compte notamment des évolutions démographiques.

Cette expérimentation s'intègre au projet AGORHA de refonte du système d'information des ressources humaines (SIRH) dans le but d'intégrer une nouvelle fonctionnalité « compétences ».

>> Déroulement de l'expérimentation SICAGRI

Les travaux préalables : SICAGRI porte sur onze emplois types qui avaient été identifiés en 2001 par l'Observatoire des Missions et des Métiers (OMM). En juin 2007, ATOS consulting a animé un groupe de travail composé d'informaticiens occupant ces emplois types, des services responsables du pilotage des systèmes information et des acteurs de la GRH.

Après un travail méthodologique, ce groupe a procédé à la description des onze emplois types de la filière :

- Administrateur
- Analyste programmeur
- Assistant aux technologies de l'information et de la communication en EPL (ATIC)
- Chef de département
- Chef de projet

- Délégué régional aux technologies de l'information et de la communication (DRTIC)
- Informaticien coordinateur inter-services (ICI)
- Responsable de la mission du système d'information (RMSI / RSI)
- Responsable de pôle informatique (RPI / ARSI)
- Responsable de pôle technique
- Responsable des technologies de l'information et de la communication en EPL (RTIC)

Pour décrire un emploi type, cinq activités principales ont été retenues. Il s'agit d'une liste non exhaustive dans laquelle les activités ne sont pas classées par ordre d'importance. Le groupe a également identifié des tendances d'évolution de ces activités ainsi que les compétences nécessaires pour les exercer. Combinaison de différents savoir et savoir-faire, la compétence est mise en œuvre en situation professionnelle, dans un contexte donné.

Après consolidation des travaux, a été élaboré un référentiel de compétences reprenant pour l'ensemble de la filière 177 compétences. Pour l'expérimentation, le dictionnaire a été structuré en quatre domaines :

- Les connaissances et savoir-faire spécifiques « Systèmes d'Information » : 101
- Les connaissances transverses : 31
- Les savoir-faire transverses : 26
- Les savoir-faire relationnels : 19

L'ensemble de ces travaux préalables a été utilisé pour paramétrer l'outil informatique qui a été mis à disposition des informaticiens participant à l'expérimentation. L'outil a également intégré des informations extraites du SIRH existant (EPICEA), telles que les dates de naissance des agents, leurs affectations, leurs corps d'appartenance, etc.

La saisie des données par les informaticiens : Pendant trois semaines en octobre 2007, l'outil SICAGRI a été mis à disposition des informaticiens participant à l'expérimentation, soit un peu moins de 500 personnes. Un dispositif d'accompagnement a été mis en place en amont de ce déploiement (courriel du secrétaire général, mise en place d'informaticiens-relais dans les structures concernées, etc).

Les principes retenus pour la saisie effectuée par les informaticiens ont été les suivants :

- un auto positionnement sur un emploi type, au regard des activités principales qui le caractérisent, parmi la liste prédéfinie de 11 emplois types ;
- une auto déclaration des compétences et du niveau acquis pour chaque compétence (4 niveaux ont été définis) ; pas de validation par les responsables hiérarchiques mais ceux-ci ont pu consulter les profils que les agents de leur structure avaient déclaré ;
- la possibilité pour les informaticiens de déclarer 10 autres compétences non répertoriées dans le dictionnaire.

Au total, trois quarts des agents invités à participer à l'expérimentation ont déclaré emploi type et compétences. En moyenne, ils ont déclaré 71 compétences (tous domaines confondus et quel que soit le niveau déclaré).

>> L'exploitation des données « compétences » collectées

Les services responsables du pilotage des systèmes information ont identifié, par emploi type, un nombre limité de compétences stratégiques. Au total, 27 compétences stratégiques ont été retenues, dont 15 dans les connaissances et savoir-faire spécifiques « Systèmes d'Information ». Pour chaque emploi type et chaque compétence stratégique, un niveau requis a été défini.

La notion de compétence stratégique recouvre des compétences émergentes/nouvelles, des compétences critiques/intuitivement considérées comme « mal couvertes par les profils actuels », des compétences structurantes pour les prochaines années par rapport à l'analyse de l'évolution des métiers (activité en forte hausse).

Les analyses qui sont actuellement en cours permettent de produire des rapports explicitant des axes de gestion collective et notamment :

>> Evaluation du risque compétence encouru en raison des évolutions démographiques à 5 / 10 ans.

L'objectif est de faire des projections à l'avenir tenant compte du patrimoine compétences existant et de l'âge des informaticiens en poste dans les services. Il est ainsi possible de visualiser, par compétence jugée pertinente, la pyramide des âges de la population étudiée (on peut étudier la population globale, ou par secteur d'emploi, ou par emploi type, ou par région…).

Grâce à cette fonctionnalité, SICAGRI permet d'identifier le risque « compétence » lié aux départs à la retraite. Il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision pour anticiper, en cas de besoin, les éventuels remplacements d'agents partants et disposant de compétences considérées comme «stratégiques». L'appui à la politique de recrutement peut ainsi être facilité de façon opérationnelle.

>> Détection des besoins de professionnalisation pouvant se traduire par des plans d'accompagnement (formation professionnelle…).

L'objectif est de faire, par emploi type, des analyses sur les écarts constatés entre les compétences requises et les compétences disponibles. Comment sont réparties les compétences stratégiques ? Quel est le pourcentage d'agents disposant de ces compétences ? Les personnes détenant de telles compétences sont-elles au bon endroit ? Quel est l'écart entre le niveau moyen déclaré par les agents et le niveau requis par emploi type ?

Ainsi, il est possible d'avoir des éléments d'aide à la décision permettant de bâtir les plans de formation pour la filière des informaticiens, si des écarts trop importants sont constatés. Une telle démarche permet d'identifier des axes de GRH : quelles sont les priorités de formation permettant de réduire les écarts mis en lumière ? Quels autres dispositifs d'accompagnement pour réduire ces écarts ?

L'exploitation des données est actuellement en cours. Elle vise également d'autres axes de gestion collective et des axes de gestion individuelle, telle que la recherche d'un agent ayant déclaré un profil de compétences le plus proche possible d'un autre profil.

Le bilan de l'expérimentation, prévu pour le deuxième trimestre 2008, alimentera la réflexion sur l'extension du SIRH du MAP à la fonctionnalité « compétences ».

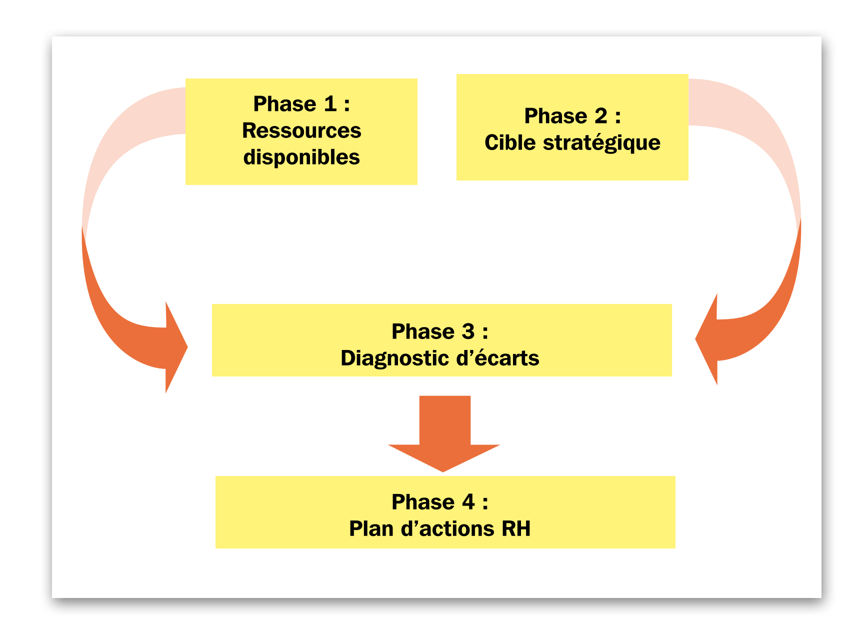
Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de l'agriculture et de la pêche

1.3. La gestion prévisionnelle des RH basée sur les métiers

La dimension métiers confère à la gestion prévisionnelle une dimension opérationnelle que des analyses fondées sur des critères classiques de gestion administrative - l'appartenance des fonctionnaires aux corps et leur classement par statuts - n'offraient pas.

La DGAFP a proposé aux ministères, en s'appuyant sur les informations métiers dont ils disposent, une nouvelle méthodologie de gestion prévisionnelle, conduite en quatre phases successives :

- la première a pour objectif de recenser les ressources disponibles à moyen terme à partir des déterminants connus, sur la base d'une analyse de l'existant et de simulations ;
- la deuxième vise à déterminer le plus précisément possible la cible RH telle qu'elle découle de l'évolution des missions et de leurs conditions d'exercice. Il s'agit de déterminer les besoins en ressources humaines de l'organisation et de traduire en langage « RH » les orientations fixées par l'autorité politique ;
- la troisième phase, préalable à la prise de décision, est celle du diagnostic des écarts entre ce qui est souhaité et ce qui est disponible sans rien changer ;
- la quatrième phase est celle de la définition du plan d'actions RH qui permettra d'atteindre la cible stratégique.



Source : Guide méthodologique GPRH - 2008

Les bonnes pratiques ministérielles sont présentées en suivant ce cadre méthodologique. Elles sont issues des plans de GPRH des ministères publiés in extenso dans le volume 2 « politiques et pratiques de la GRH 2007-2008 » du rapport annuel sur l'état de la fonction publique.

Phase 1 : l'analyse des ressources disponibles

Le premier élément d'un plan GPRH consiste à décrire l'existant et à faire ressortir les problématiques qui sont propres à chaque ministère. En effet, les différenciations entre ministères sont très fortes et chaque ministère ne peut expliquer sa politique de GRH qu'en s'appuyant sur cette photographie. La plupart des ministères ont compris l'importance de cette étape sans laquelle tout plan d'action de GRH ne serait pas parfaitement compréhensible.

Ainsi le ministère de la Culture et de la communication explique pourquoi sa relative petite taille ne doit pas conduire à sous-estimer la complexité de sa gestion.

> Analyse des emplois (Culture)

Les effectifs du ministère de la culture et de la communication s'analysent sous plusieurs angles :

- le premier angle d'analyse est la répartition des emplois selon la nature des services : réseaux déconcentrés, opérateurs, services à compétence national. A cet égard le ministère de la Culture et de la communication précise « qu'avec une force de travail qui ne représente que les effectifs d'une académie moyenne de l'Education nationale, le ministère doit faire vivre plusieurs réseaux déconcentrés, au niveau régional et au niveau départemental et un grand nombre d'opérateurs et de services à compétence nationale. Il participe également à plusieurs réseaux décentralisés telles les archives départementales et les bibliothèques municipales classées ... Les dix principaux opérateurs du ministère regroupent 43% de l'emploi : Versailles, Orsay, Louvre, CNC GP, RMN, BNF, INRAP, CMN, Comédie Française, Opéra de Paris… » ;

- le deuxième angle est l'éclatement de ses effectifs dans des sites ouverts au public : « 52% des emplois éparpillés sur environ 600 sites dont 450 sites ont moins de 10 agents, 250 sites ont moins de 4 agents. Le ministère assure ainsi une présence sur plus de 600 points de contact avec le public, qu'il s'agisse du grand public ou de publics spécialisés. Près de 85 % des emplois sont dans les musées, les monuments, les bibliothèques, les archives, les écoles, les conservatoires …Largement répartis sur le territoire, le potentiel d'économies d'échelle et de gains de productivité est faible. Avec 10 agents en moyenne par site, les diminutions d'emploi impactent directement la capacité d'ouverture des sites ou la qualité du service ;

- le troisième angle est la répartition de ses emplois par secteurs d'activité ;

- le quatrième angle enfin est l'analyse métier qui fait ressortir que « les effectifs du ministère sont dispersés sur un grand nombre de métiers : conservateur, architecte, archéologue, enseignant, archiviste, bibliothécaire, chercheur, artiste, lissier, doreur, jardinier d'art, agent d'accueil et de surveillance, agent des services techniques, métiers de l'administration…La multitude de ces métiers peu substituables et répartis sur tout le territoire rend particulièrement difficiles les redéploiements d'effectifs. Les réformes touchant à la mobilité professionnelle ou géographique nécessitent des mesures d'accompagnement importantes sur le plan des effectifs. ».

Source : plan de GPRH 2008 du ministère de la culture et de la communication - volume 2 « politiques et pratiques de la GRH 2007-2008 » du rapport annuel sur l'état de la fonction publique

Les ministères ayant le plus d'antériorité en matière de démarches métiers, et notamment ceux qui disposent d'un référencement métiers dans leurs systèmes d'informations, sont désormais en mesure de présenter des analyses quantitatives et des projections sur la base de leurs métiers.

Le tableau présenté par la direction générale de l'aviation civile du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire, illustre une projection des départs en retraite rapportés à une cartographie « métiers » des emplois.

> Départs en retraite projetés sur la cartographie des métiers (aviation civile)

Filière métiers	Classement des emplois dans le référentiel métiers	Départs à la retraite (période 2008-2012)	Nombre d'agents présents	Pourcentage de départs
Filière « contrôle de la circulation aérienne »	Agent chargé de l'assistance aux pilotes	25	330	7,5
	Assistant technique navigation aérienne	35	293	12
	Assistant technique navigation aérienne confirmé	38	145	26
	Cadre navigation aérienne	38	122	31
	Cadre opérationnel navigation aérienne	153	427	35,8
	Cadre supérieur navigation aérienne	2	10	20
	Contrôleur aérien	418	3834	10,9
	Contrôleur aérien organisation pré tactique	14	53	26,4
	Coordonnateur dans un détachement civil de coordination	26	45	57
Total Filière Contrôle de la circulation aérienne		749	5259	14,24

Filière métiers	Années de départ à la retraite								Total sur 2008-2012
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Contrôle de la circulation aérienne	133	117	164	176	159	126	116	117	749

Source : plan de GPRH 2008 de la DGAC - volume 2 « politiques et pratiques de la GRH 2007-2008 » du rapport annuel sur l'état de la fonction publique

Phase 2 : la détermination de la cible stratégique

Le répertoire des métiers ministériels permet d'identifier les métiers présents dans une unité administrative et d'évaluer les besoins quantitatifs et qualitatifs à court, moyen et long terme en fonction de l'évolution des missions.

Cette traduction de l'évolution des missions dans la structure des emplois est illustrée par les tableaux présentés par la mission Travail et Emploi depuis 2006.

> Evolution des emplois en tendance (mission Travail et Emploi)

En 2007, tous les services de la mission interministérielle Travail et Emploi (administration centrale, directions régionales et départementales du travail de l'emploi et de la formation professionnelle) ont procédé, dans un module spécifique du SIRH, à l'analyse et au rattachement de chaque agent au métier qu'il exerce, ce qui offre une vision globale de la carte des métiers du ministère.

Cette intégration a permis de réaliser différentes analyses sous l'angle métiers, et de les croiser avec d'autres types de données (catégories, âges, sexe…).

Ces travaux ont été présentés à la commission des métiers, des compétences et de la formation, ainsi qu'au comité technique paritaire ministériel.

De nouvelles exploitations sont en cours, ce qui va dans le sens d'une intégration à part entière de la logique « métiers » dans la gestion des ressources humaines, dans son acception plus large.

Le tableau ci-contre présente, en fonction d'hypothèses budgétaires, un recensement des métiers et des équivalents temps pleins par catégories correspondants. La colonne « tendance » est l'expression de la « cible » que la mission a dégagée au vu de l'évolution prévisionnelle de ses missions et des besoins d'adaptation de la structure des emplois qu'elle en déduit.

Sélection du tableau présentant le scénario de gestion prévisionnelle RH de la mission Travail-Emploi

	ETP 31/12/2007				ETP 31/12/2008				Evolution prévue sur le moyen terme (2012)	
Classement référentiel métiers	A	B	C	Total	A	B	C	Total	Tendance	Observations
Responsable de pôle « politiques et dispositifs d'intervention »	160	18	1	**178**	159	18	0	**177**	Baisse (de - 5 % à - 20 %)	Ouverture aux attachés principaux
Chargé de l'animation et de l'ingénierie de projets territoriaux (animateur territorial)	319	3	0	**322**	317	3	0	**320**	Stabilité, faible variation (de- 5 % à + 5 %)	**Affectation d'attachés d'administration - métier d'accueil pour des détachements entrants**
Pilote opérationnel de dispositifs	280	217	4	**502**	277	205	0	**482**	Forte baisse (- 20 % et plus)	
Gestionnaire de dossier et d'information	77	486	1021	**1584**	73	478	959	**1510**	Forte baisse (- 20 % et plus)	Diminution forte des effectifs de catégorie C - affectation de SA
Sous total Conception, promotion et mise en oeuvre des politiques et dispositifs	**836**	**724**	**1025**	**2586**	**826**	**705**	**959**	**2489**	**Forte baisse (- 20 % et plus)**	

Source : plan de GPRH 2008 de la DAGEMO du ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité - volume 2 « politiques et pratiques de la GRH 2007-2008 » du rapport annuel sur l'état de la fonction publique



Phase 3 : le diagnostic des écarts

La construction d'un scénario de gestion prévisionnelle des ressources humaines repose sur une phase de diagnostic des écarts entre l'évolution naturelle des ressources humaines (départs, retraites, etc…) et la cible des ressources attendues, résultant de l'évolution des missions.

Compte tenu des incertitudes pesant sur les DRH pendant la période des conférences de GPRH 2008 - elles se sont déroulées parallèlement à la construction des budgets pluriannuels de personnel pour la période 2009-2012 - les plans de GPRH transmis font état d'hypothèses quant aux moyens budgétaires qui pourront effectivement être dévolus aux différentes politiques RH.

Certains éléments de « diagnostic des écarts » ont néanmoins pu être communiqués par les ministères.

> Perspectives de GPRH (Affaires étrangères)

L'impact de la RGPP et du livre blanc n'est pas encore entièrement stabilisé à un mois de la publication des rapports définitifs. Le ministère des affaires étrangères et européennes anticipe cependant, à court et moyen terme, un certain nombre d'évolutions de nature à orienter la gestion de ses ressources humaines.

A) La coordination des moyens de l'Etat à l'étranger sera réaffirmée comme prioritaire par la RGPP et le livre blanc qui devraient notamment insister sur la nécessité de poursuivre l'adaptation des réseaux de l'Etat à l'étranger, en redéployant les moyens en personnel vers les pays émergents et en diminuant d'autant notre niveau de présence traditionnelle dans certaines zones d'Europe et d'Afrique.

B) La modulation du format des missions diplomatiques et consulaires fera aussi l'objet de recommandations spécifiques. Par ailleurs, les responsabilités devraient être réparties différemment entre l'administration centrale, qui pilote, et les ambassades, qui analysent, négocient, protègent les intérêts nationaux, animent les réseaux et coordonnent l'aide au développement. La création de pôles de compétences régionaux est envisagée. La typologie des fonctions exercées, les parcours professionnels des agents et les choix des responsables s'en trouveront, à terme, modifiés.

C) L'externalisation de certaines fonctions de production de services, particulièrement dans le domaine de l'aide au développement et de l'action culturelle devrait être renforcée, conduisant à la sortie du plafond d'emploi d'une part substantielle des effectifs transférés à des opérateurs.

Source : plan de GPRH 2008 du ministère des affaires étrangères et européennes - volume 2 « politiques et pratiques de la GRH 2007-2008 » du rapport annuel sur l'état de la fonction publique



Phase 4 : Plan d'actions RH

Vient ensuite la phase d'élaboration du plan d'actions de GRH. Ceux-ci sont très variés et correspondent aux problématiques des ministères.

Le plan d'actions peut, par exemple, être ciblé sur une problématique particulière, considérée comme stratégique, comme l'a fait la Police confrontée à un turn over important dans la région francilienne.

> Faire face à l'excessif turn over des fonctionnaires de police dans la région Ile de France (Police nationale)

La problématique francilienne se caractérise par un excessif turn over des fonctionnaires de police. Il en résulte un préjudice important au plan opérationnel et une dégradation de la relation police /population dans les quartiers les plus sensibles.

La police nationale conduit des travaux dans plusieurs voies :

> modifier l'organisation des concours avec la mise en place de :
  - concours nationaux à affectation régionale assortie d'une durée de séjour de 10 ans ;
  - concours nationaux à affectation nationale assortie de la durée actuelle de séjour sur la première région d'affectation ;

> organiser un déroulement de carrière accéléré pour les agents du corps d'encadrement et d'application (CEA) ayant servi dans des zones particulièrement difficiles de l'Ile de France, par la voie d'une RAEP ;

> maintenir un niveau élevé d'adjoints de sécurité en Ile de France, futurs candidats au concours internes de gardiens de la paix. Promouvoir cette filière ;

> favoriser la création de classes de bac pro prévention-sécurité en Ile de France dans les lycées de la région parisienne ;

> développer des dispositifs de préparation aux concours de gardiens de la paix avec l'appui de GRETA sur les départements de l'Ile-de-France, au bénéfice de jeunes gens issus de milieux en difficulté ;

> favoriser le recrutement de conjoints de policiers au sein de l'institution sur des métiers d'appui et de soutien. Le dispositif des contractuels ADS pourrait constituer le support juridique en distinguant les ADS opérationnels d'une nouvelle voie administrative orientée vers les métiers de l'accueil.

Au-delà de la priorité francilienne, le dispositif des classes préparatoires intégrées pour les concours de commissaire et d'officier est poursuivi.

Source : plan de GPRH 2008 du MIOMCT / Police nationale - volume 2 « politiques et pratiques de la GRH 2007-2008 » du rapport annuel sur l'état de la fonction publique

D'autres ministères s'appuient sur la démarche métier pour réorienter leurs filières de recrutement comme le ministère de la Justice à travers son plan d'action pour les métiers du greffe. Ce ministère a constaté que la dimension administrative des métiers de greffe s'est fortement développée dans les juridictions et a décidé l'ouverture des services judiciaires vers des corps à compétence strictement administrative.

Pour le ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, un plan d'actions ciblé accompagne la mise en place de la nouvelle direction générale des finances publiques.

Les plans d'actions issus de la GPRH, comme le montre l'exemple du ministère de l'intérieur, peuvent correspondre à l'ensemble de la politique de GRH du ministère, et utiliser tous les leviers d'action de la GRH sans se limiter au recrutement externe.

> Un plan d'actions GRH pour accompagner et anticiper l'évolution des missions (Intérieur)

1/ La poursuite d'une politique volontariste de requalification

Le plan pluriannuel de requalification et de repyramidage engagé depuis 2006, permet d'accompagner l'évolution des missions en visant un renforcement des postes de catégorie A et B et une dynamique de repyramidage pour l'ensemble des corps (A, B et C). Ainsi, il est prévu de requalifier 5000 emplois sur la période 2006-2010. Il s'agit d'un quasi doublement des promotions sur 5 ans. Le plan de réduction des emplois permet la réalisation de réformes structurelles (cf. fusion des corps) et la requalification de plusieurs milliers d'emplois, répondant au besoin croissant en personnel qualifié.

2/ L'adaptation des plans de formation à l'évolution des métiers

L'évolution des métiers de l'Intérieur constitue ainsi un axe stratégique du plan de formation avec la mise en œuvre d'actions concernant les fonctions budgétaires et comptables avec la mise en place de CHORUS d'ici 2010, le nouveau système d'immatriculation des véhicules, le passeport électronique ainsi que les formations linguistiques.

3/ Une mobilité géographique et fonctionnelle facilitée et encouragée dans le cadre de parcours professionnels individualisés

La fusion des corps permet de faciliter la mobilité des personnels entre les différents services employeurs (préfecture de métropole et des DOM, administration centrale du ministère de l'Intérieur, juridictions administratives, services territoriaux de la police nationale) pour deux raisons essentielles :

- la procédure lourde du détachement est abandonnée et remplacée selon les cas soit par une simple décision d'affectation soit par une mutation ;
- l'élargissement du vivier des demandes de mobilité et des besoins de recrutement à satisfaire doivent générer une hausse des mouvements qui seront réalisés. Les taux de satisfaction des demandes de mobilité devraient sensiblement s'améliorer.

Dans ce cadre, la mobilité est organisée sur la base du volontariat, c'est à dire de l'expression des vœux des agents, avec une identification précise des services d'affectation demandés.

La réforme de la fusion des corps constitue ainsi un élément facilitateur de la gestion des mouvements, pour l'administration (allégements des procédures permettant une réponse plus rapide aux besoins) et pour les agents (meilleures chances d'obtenir des affectations fonctionnelles ou géographiques souhaitées).

Par ailleurs, le ministère de l'Intérieur entend faire de la formation professionnelle tout au long de la vie un instrument favorisant la gestion individualisée des carrières des agents et contribuant à améliorer leur mobilité et leurs perspectives d'évolution de carrière. Les nouveaux outils introduits par la loi de modernisation de la fonction publique (droit individuel à la formation, bilans de compétence, entretiens de carrière, périodes de professionnalisation) doivent se combiner avec les dispositifs de formation pour donner aux agents les moyens d'élever leur niveau de compétence et de mieux gérer leur parcours professionnel. Dans le cadre de la RGPP, des pistes de réflexion sont explorées pour créer auprès des préfets de région des équipes expertes chargées de cette gestion des compétences.

Aussi, dans le cadre des récents textes favorisant le développement d'une nouvelle dimension des ressources humaines axée sur l'émergence du métier de conseil en carrière et en mobilité, la DRH pilote actuellement par l'intermédiaire de la Mission Projets Professionnels (MPP), un projet de développement de conseillers en carrière au sein du MIOMCT à l'échelon régional, en lien avec la sous-direction du recrutement et de la formation (SDRF) et la direction de la modernisation et de l'action territoriale (DMAT) ainsi que les représentants des préfectures.

4/ Un dispositif d'accompagnement des restructurations des services

Dans le contexte d'évolution de certaines missions du ministère, la MPP accompagne également les agents qui sont concernés par des restructurations de services et dont les missions sont amenées à disparaître. Ainsi intervient-elle actuellement à la suite de la décision de la fermeture du Service Central des Cyclomoteurs (SCC) à Montmorency en effectuant une prise en charge personnalisée des agents de ce service afin de préparer au mieux leur reclassement au 1er janvier 2009, date de fermeture du SIC. Des entretiens individuels ont été conduits avec les 18 agents du service et ont permis d'établir pour chaque agent, un bilan de carrière et une étude des perspectives professionnelles. La MPP accompagne également les fonctionnaires dont la mise à disposition auprès de la Fondation Jean MOULIN doit prendre fin d'ici juillet 2010.

5/ Les perspectives ; le développement d'une politique de gestion par les compétences via l'intégration du référentiel des emplois-type dans DIALOGUE

Le périmètre élargi à l'ensemble du ministère de l'Intérieur y compris au sein de la police nationale a conduit à l'intégration du référentiel des emplois-type dans l'application de gestion DIALOGUE. Cette intégration en cours de réalisation permettra d'obtenir des cartographies précises des emplois. Les perspectives démographiques et l'évolution des missions appellent une gestion plus fine des compétences détenues par les agents. Au-delà de la restitution des effectifs traditionnellement déclinée par directions, par catégorie, par âge ou par sexe, l'établissement d'une cartographie des compétences présentes au sein du ministère ou détenues par un agent au fil de sa carrière favorisera la gestion des parcours professionnels. La recherche de compétences spécifiques en vue de déterminer la meilleure adéquation profil/poste sera facilitée pour la constitution de viviers. Il est enfin prévu de mettre à la disposition des services de gestions de personnels des restitutions automatiques pour l'ensemble de leur périmètre (actualisable sur demande) qui leur permettra de disposer d'états des lieux précis sur une base commune à l'ensemble du ministère.

Source : plan de GPRH 2008 du MIOMCT « hors Police » - volume 2 « politiques et pratiques de la GRH 2007-2008 » du rapport annuel sur l'état de la fonction publique

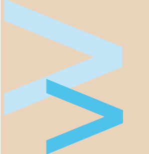
2 - L’ organisation de la GRH et le rôle des acteurs

Les conférences de GPRH conduites en 2007 étaient orientées sur les nouveaux partages de compétences issus de la Lolf, avec l'émergence de nouveaux acteurs (responsables de programmes et de BOP), responsables de la tenue de leurs objectifs et comptables de l'utilisation de leurs moyens. Dans le même temps, étaient examinées les modalités d'évolution des DRH vers des fonctions de pilotage stratégique, de régulation et d'allocation des moyens humains au service de ces nouveaux acteurs.

Les conférences de GPRH 2008 se sont davantage concentrées sur les questions de déconcentration managériale, d'organisation des délégations de pouvoir et de réingénierie des processus de gestion en lien avec l'ouverture d'importants chantiers organisationnels issus de la révision générale des politiques publiques.

Les réformes engagées imposent en effet aux DRH de sortir des schémas traditionnels dans lesquels une DRH gérait les emplois de son réseau déconcentré. Les nouveaux découpages ministériels (par exemple : création du ministère de l'immigration faisant appel à des personnels gérés par plusieurs ministères) ou la réforme des administrations régionales et départementales vont conduire les administrations à construire de nouvelles chaînes d'allocation des moyens et de responsabilité hiérarchique.

Les bonnes pratiques présentées dans cette rubrique concernent à la fois l'organisation RH, le dialogue social et la professionnalisation de la GRH dans les administrations.



2.1. La déconcentration managériale

L'organisation de la gestion des R.H. est, depuis la mise en œuvre de la Lolf, en chantier permanent. Les administrations tentent en effet de définir des organisations partagées, qui permettent aux DRH d'assurer la gestion collective, tout en laissant le maximum de latitude aux différents chefs de services dans la gestion des personnels et des masses salariales placés sous leur responsabilité, afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

Dans ce cadre, a émergé une nouvelle conception de la déconcentration, la déconcentration managériale qui vise à conférer au responsable opérationnel le pouvoir d'agir sur les actes de la GRH les plus importants. Il doit en effet être en mesure de pouvoir faire valoir son point de vue « d'employeur opérationnel » sur les leviers essentiels de la gestion de leurs ressources humaines de la structure qu'il pilote, à savoir :

- **sur les orientations de moyen terme de la gestion des ressources humaines en utilisant la démarche de GPRH opérationnelle ;**
- **sur la structure et le coût des emplois du service ;**
- **sur la valorisation des qualifications et des compétences des agents en utilisant notamment les outils de formation ;**
- **sur la modulation des régimes indemnitaires ;**
- **sur la carrière des agents.**

La Lolf a également conduit à l'émergence de nouvelles relations contractuelles entre les différents services de l'Etat, destinées à permettre l'atteinte d'objectifs de performance.

> L'état des lieux de la déconcentration managériale

Pour dresser un panorama de la « déconcentration managériale », la DGAFP a proposé aux différents ministères, dans la circulaire d'organisation des conférences 2008 de gestion prévisionnelle des ressources humaines, de se prononcer, sous forme simplifiée, sur les compétences effectives de leurs principaux responsables opérationnels en matière de GRH.

Le questionnaire suivant était soumis aux ministères :

Quelles sont les marges de manœuvre reconnues aux chefs de services déconcentrés en matière de :

Définition du schéma d'emplois (volume et qualification des emplois)	☐ faible	☐ moyenne	☐ élevée
Recrutement	☐ faible	☐ moyenne	☐ élevée
Mutation	☐ faible	☐ moyenne	☐ élevée
Détachement	☐ faible	☐ moyenne	☐ élevée
Formation	☐ faible	☐ moyenne	☐ élevée
Promotion, avancement	☐ faible	☐ moyenne	☐ élevée
Modulation indemnitaire	☐ faible	☐ moyenne	☐ élevée
Temps de travail	☐ faible	☐ moyenne	☐ élevée

Commentaires : ....

....

....

....

....

....

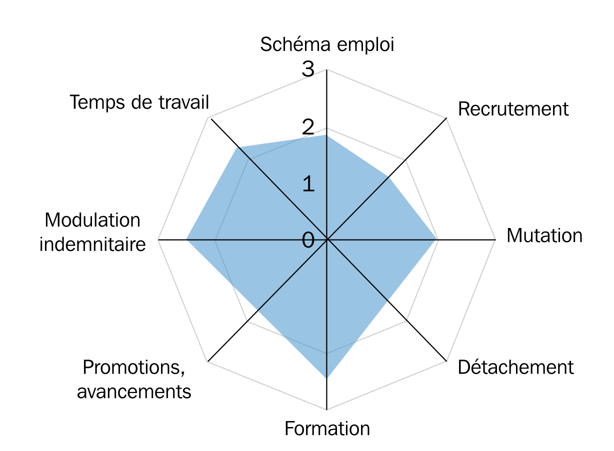
Source : annexe à la circulaire FP/2150 du 19 décembre 2007 relative à l'organisation des conférences de GPRH pour 2008

Les réponses apportées par les différents ministères lors des conférences de GPRH font apparaître des situations extrêmement variées d'un ministère à l'autre :

Sous forme schématique, et au-delà de la diversité des échelons de responsabilité sur lesquels les administrations ont apporté leurs réponses, les situations de déconcentration de compétences managériales, tous ministères confondus, sont très variables entre les différents domaines :

Il peut ainsi être considéré que les chefs de services déconcentrés ou responsables opérationnels, disposent de **leviers d'actions diversement mobilisables :**

- ils sont globalement compétents en matière de formation, de modulation indemnitaire, ou d'organisation du temps de travail de leurs agents ;
- ils ont plus de difficultés pour faire peser leurs avis en matière de choix des agents arrivant en mutation, ainsi que la définition de la structure et du volume des emplois du service ;



- Enfin, pour un troisième groupe de compétences : la promotion des agents appartenant au service, l'accueil d'agents en détachements, ainsi que les recrutements, les marges de manœuvre reconnues aux chefs de services paraissent globalement faibles, ce qui implique un fort poids des administrations centrales dans les décisions.

La lecture des différents éléments de réponse conduit à aller chercher les pratiques de gestion les plus collégiales, offrant la meilleure implication des chefs de services dans les processus décisionnels, dans les ministères affichant des marges manœuvre élevées pour leurs services.

On peut ainsi noter que le ministère de l'agriculture, avec la gestion qui peut sembler de prime abord centralisée, affiche une forte responsabilisation de ses managers sur une majorité de processus. Compte tenu de l'éclatement des structures (DDAF, DDSV, etc.), ce résultat est le fruit de l'organisation particulièrement atypique de la gestion dans ce ministère, puisque ce sont des ingénieurs et inspecteurs généraux spécialement délégués à la gestion et au suivi des carrières et des agents qui font remonter les orientations émanant des responsables de services, et garantissent ainsi la collégialité et la prise en compte des avis hiérarchiques dans les processus de gestion des personnels du ministère.

Domaine de compétence par domaine de compétence, quelques observations générales peuvent être effectuées, sous réserve d'une analyse plus précise des situations de déconcentration managériales ministérielles :

• **formation :** neuf ministères affichant une responsabilisation élevée

Les chefs de service des différents ministères apparaissent globalement compétents en matière de formation continue de leurs agents. Les situations pour lesquelles de faibles marges de manœuvre sont pointées sont assez peu fréquentes et expliquées par des populations homogènes (enseignants, police), dont les modalités de formation doivent être relativement cadrées par les administrations centrales, ou par des contextes de gestion très particuliers (personnels du ministère des affaires étrangères en poste à l'étranger).

• **modulation indemnitaire :** sept ministères affichant une responsabilisation élevée

Une majorité de ministères affiche une responsabilisation élevée des chefs de service en matière de modulation indemnitaire. Cette responsabilisation peut correspondre à des réalités différentes : il peut en effet s'agir de pratiques de modulation réalisées collégialement au niveau du service, après examen de la manière de servir des différents agents, ou encore, de compléments indemnitaires modulés par le service en fonction de l'atteinte d'objectifs collectifs.

• **temps de travail**

Sur ce domaine de compétence, la moitié environ des ministères mentionne une forte responsabilisation des chefs de services. Il peut en être déduit, qu'au sein du cadrage général de l'ARTT dans les ministères, les responsables disposent globalement d'une certaine latitude pour organiser le temps de travail de leurs collaborateurs. Par ailleurs, c'est à eux qu'il revient de prendre les décisions autorisant les temps partiels, ou permettant de verser des heures supplémentaires en application de la loi TEPA au 1er octobre 2007 prévoyant l'exonération des charges sociales et fiscales sur les heures supplémentaires des fonctionnaires.

• **définition du schéma d'emplois** (volume et qualification des emplois)

Dans les ministères de la santé, de l'agriculture ou du développement durable, il peut être relevé que les responsables de budgets opérationnels ou les chefs de service, négocient directement leurs équivalents temps pleins et leurs masses salariales avec les responsables de programmes ou avec le DRH. Il peut également s'agir de services dans lesquels des pré-arbitrages se font au niveau régional, à l'intérieur de cadrages donnés par les administrations centrales, mais avec une certaine latitude pour les niveaux locaux pour définir eux-mêmes la structure des emplois du service. Globalement, cette compétence, qui paraît peu dissociable d'un exercice entier des facultés ouvertes par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1er août 2001, sera appelée à se développer parallèlement à la mise en œuvre des nouveaux modes de gestion financière des ressources humaines dans l'Etat.

• **compétences relatives au choix des collaborateurs** (mutation, détachement, recrutement)

Sur ce domaine de compétence, le poids de modes de gestion centralisés paraît relativement important. Dans le domaine du recrutement, aucun ministère ne fait part de compétences déconcentrées. Cette affirmation peut être nuancée par le fait que certains chefs de services recrutent des agents non titulaires ou organisent des concours. Pour autant, le calibrage des concours et l'affectation des fonctionnaires stagiaires relève globalement des directions des ressources humaines. En matière d'accueil de nouveaux entrants, il apparaît que les chefs de services des ministères de la défense, de l'agriculture ou du développement durable choisissent eux-mêmes leurs nouveaux collaborateurs en provenance du ministère (mutations entrantes), tandis que les recteurs, directeurs régionaux des affaires sanitaires et sociales, ainsi que les responsables de la Police ont la faculté de se prononcer sur l'accueil de nouveaux collaborateurs arrivant par la voie du détachement, donc en provenance d'autres ministères ou d'autres fonctions publiques.

• **processus de promotions**

Trois ministères enfin (agriculture, développement durable et finances) mentionnent des compétences managériales déconcentrées en matière de promotions. Ceci indique une prise en compte, par les commissions administratives paritaires, des avis hiérarchiques dans les processus de changements de grade, de corps, ou dans les avancements accélérés d'échelons.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2008 des différents ministères - volume 2 « politiques et pratiques de la GRH 2007-2008 » du rapport annuel sur l'état de la fonction publique (reprise des réponses apportées par les différents ministères)

Le concept de déconcentration managériale doit permettre de concilier la capacité des responsables de peser sur les décisions de management et les économies de gestion à réaliser sur le traitement matériel des actes de gestion.

Les réflexions conduites au sein des ministères chargés de l'éducation et de l'enseignement, compte tenu de l'importance numérique des effectifs gérés, illustrent les capacités maximales de déconcentration juridique existant au sein de l'Etat :

> Possibilités « maximales » de déconcentration juridique existantes au sein de la FPE (Education nationale)

En dessous d'un seuil de 50 agents, le Conseil d'Etat considère, selon une analyse développée dans deux avis datant de 1990 et 1996, qu'il n'est pas possible d'assurer le respect du principe d'égalité de traitement des fonctionnaires, et donc qu'un certain nombre de décisions importantes sur le plan managérial (promotion…) ne peuvent être prises. Or le nombre important de corps fait que beaucoup de petits services n'atteignent pas ce seuil au niveau départemental.

Non contrainte par cette considération, l'Education nationale a pu largement déconcentrer la gestion de ses personnels, comme en atteste la description suivante :

>> La déconcentration de la gestion des enseignants des premier et second degrés

- Dans le premier degré, les actes de carrière sont très largement déconcentrés auprès des inspections académiques (I.A.), à l'exception de la détermination des postes offerts aux concours de professeurs des écoles et de leur répartition entre académies. Les académies ont la responsabilité de l'organisation du recrutement et les I.A. celle de l'affectation dans les écoles ;
- dans le second degré, tous les actes courants (congés, autorisation d'absence, temps partiel, notation…) sont déconcentrés pour tous les corps depuis le milieu des années 80. Le sont aussi, sauf pour les agrégés, le classement et le reclassement, l'avancement d'échelon et les promotions de grade ainsi que, depuis 1999, la titularisation des stagiaires, l'affectation au sein de l'académie et les sanctions disciplinaires des 1er et 2e groupes.

Ont été également déconcentrés auprès des recteurs, également depuis 2005 : la mise à la retraite et les démissions, certains détachements de droit, l'affectation des ATER, les procédures disciplinaires concernant les stagiaires, ainsi que la gestion des personnels en Nouvelle-Calédonie et à Mayotte, où ont été créées des CAP en 2002.

Demeurent de la compétence de l'administration centrale : le recrutement, la nomination dans le corps comme stagiaire et la nomination dans l'académie en tant que néo-titulaire, la mutation interacadémique des titulaires, les changements de corps, l'avancement d'échelon et de grade des agrégés, le détachement.

- L'objectif de ces déconcentrations est de mieux répartir les responsabilités et de retrouver un niveau de gestion à taille humaine, s'agissant des 320 000 enseignants du premier degré et des 400 000 du second. L'académie la plus petite compte tout de même 3 000 enseignants (premier et second degrés), les plus importantes dépassent 50 000 (66 000 à Versailles).

Cette tendance à la déconcentration est appelée à se renforcer dans les années à venir. C'est bien au niveau de l'académie et de l'établissement scolaire que peut s'incarner concrètement une politique de GRH. Ce renforcement de l'échelon académique a constitué l'un des axes majeurs de l'organisation en matière de GRH au cours des dernières années : structuration de la fonction de DRH académique, déconcentration d'actes de gestion, renforcement du rôle de pilotage académique…

Deux chantiers seront explorés à cet égard, la déconcentration des détachements et le rôle des académies dans le processus de recrutement.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche

Les autres bonnes pratiques présentées (Défense, Travail, Développement durable) illustrent les nouvelles formes de gouvernance appelées à se développer au sein de l'Etat : pilotage partagé au sein d'instances de dialogue de gestion, contrats de performance, modalités de gestion partagée des agents entre employeurs distincts.

> Dialogue de gestion mené par la DRH avec les responsables de programmes (Défense)

Dès 2006, par l'élaboration d'une instruction ministérielle relative à l'organisation et aux processus de la fonction « ressources humaines » en régime LOLF, le ministère de la défense a défini l'organisation générale et la répartition des attributions entre les différents acteurs de la fonction RH ainsi que le partenariat étroit entre les employeurs et les gestionnaires de ressources humaines. L'ensemble s'inscrit dans un nécessaire dialogue de gestion. Sur la base de ce texte, la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD) a conclu avec les responsables de programme des conventions sur l'emploi du personnel civil au cours du second semestre 2006. Ces conventions ont pour objet de formaliser les modalités de réalisation quantitative et qualitative des besoins en emplois et en compétences des différents employeurs du ministère, déclinés par budget opérationnel de programme (BOP). Cette contractualisation définit au niveau central les modalités d'une gestion partagée des ressources humaines reposant sur un dialogue de gestion accru. (…)

Des perspectives nouvelles peuvent être envisagées pour 2008. Ainsi, dans le cadre du processus du recrutement, les engagements réciproques de la DRH-MD, pourvoyeur de la ressource civile, et des employeurs seront inscrits dans des contrats d'objectifs, qui seront signés au cours du 1er trimestre 2008. Ces engagements formalisent les responsabilités respectives de chacune des parties prenantes au processus de recrutement (pourvoyeur et employeurs) en définissant strictement les engagements de recrutement en termes de calendrier (échéancier de la transmission des besoins par l'employeur, définition du plan de recrutement annuel ministériel par le pourvoyeur courant janvier de l'année N à l'issue de la validation des documents prévisionnels de gestion par le CBCM). L'objectif est d'organiser les concours le plus en amont possible et de prévoir la nomination des lauréats au concours à une date donnée, afin d'articuler de manière cohérente le recrutement par voie de concours et la mobilité du personnel civil de la défense inscrite dans la future période de privilégiée de mutation (PPM). Dans la perspective de la construction d'un budget triennal 2009-2011, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences constituera un enjeu stratégique s'accompagnant de la nécessité pour les différents employeurs d'opérer une programmation pluriannuelle des cibles en organisation.

La programmation triennale des recrutements résultera des exercices de projection de la ressource en personnel civil sur 5 ans par BOP et par famille professionnelle MORGANE permettant de comparer la ressource disponible (hors recrutement) à la ressource définie en organisation (matrice de répartition des effectifs civils sur 5 ans).

Enfin, l'ensemble des macro-processus de la fonction RH (programmation, construction budgétaire annuelle, pilotage et gestion annuels) donne lieu avec les employeurs centraux à l'organisation de réunions de dialogue de gestion dont la fréquence est trimestrielle et selon un ordre du jour prédéterminé. Ces réunions ont notamment pour objet d'identifier au niveau infra et pluriannuel les mesures permettant d'optimiser le pilotage des effectifs, des emplois et des compétences du personnel civil.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la Défense

> Contrat d'objectifs et de performance de l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (Mission Travail et Emploi)

La mission travail et emploi a conclu, pour la période 2008-2010, un contrat d'objectif et de performance avec l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP).

Erigé en établissement public par un décret du 13 décembre 2005, l'INTEFP a pour mission principale la formation des corps d'inspecteurs et de contrôleurs du travail et également des autres agents du ministère. Il dispose par ailleurs d'un agrément pour la formation des inspecteurs d'hygiène et de sécurité de la fonction publique.

Le contrat d'objectif conclu précise les objectifs stratégiques assignés à l'Institut pour la période :

I - Contribuer à la mise en œuvre des politiques de la mission interministérielle travail et emploi, objectif détaillé en sous actions

- contribuer à la réussite du plan de modernisation et de développement de l'inspection du travail (PMDIT) ;
- promouvoir la culture de projet, de partenariat et de performance au sein du ministère en faisant évoluer son offre de formation ;
- professionnaliser les agents du ministère sur les enjeux communautaires.

II - Renforcer la cohérence et l'efficacité du dispositif ministériel de formation

- développer son offre de service en direction des régions et de l'administration centrale ;
- améliorer la gestion de la ressourcer formative ;
- développer des partenariats avec d'autres établissements de formation ;
- utiliser pleinement les NTIC dans l'offre de formation.

Les conditions du suivi de la performance de l'institut sont prévues par étapes autour de trois axes :

- objectifs de développement des ressources propres et de maîtrise des coûts ;
- échéancier et contenu du dialogue de gestion ;
- rapport annuel de performance (suivi des coûts, de la qualité et de l'efficacité de la formation).

Source : contrat d'objectifs et de performance 2008-2010 de l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP).

> Mise en place de modalités de gestion partagées entre la FPE et la FPT pour les ouvriers des parcs et ateliers (Développement durable)

Comme le prévoyait la loi relative aux libertés et responsabilités locales (L.R.L) du 13 août 2004, un rapport sur le fonctionnement et l'évolution des parcs de l'équipement a été déposé fin janvier 2007 devant le Parlement. Ce rapport reprend en partie les préconisations du rapport commandé par le ministère à M. Jean Courtial, Conseiller d'Etat et préconise le transfert des parcs aux départements. La méthode proposée consiste à bâtir un projet de loi définissant l'avenir des parcs à partir des principes généraux issus des projets stratégiques d'évolution des parcs élaborés conjointement dans chaque département entre le Préfet et le Conseil général.

L'élaboration des documents d'orientations stratégiques (DOS) a été lancée en février 2007, avec un retour demandé pour la mi-juillet 2007. Leur exploitation est en cours d'achèvement. Les premières tendances indiquent que la plupart des départements accepteraient un transfert du parc, global ou partiel.

Le dossier statutaire des ouvriers des parcs et ateliers (OPA) a suivi un déroulement parallèle, l'objectif étant de mettre en place un dispositif permettant de placer de façon permanente la plus grande partie des 6000 OPA travaillant dans les parcs, sous l'autorité d'exécutifs territoriaux et permettre à ces derniers d'en assurer la gestion. Il est prévu que les autres agents (OPA) soient affectés dans les directions interdépartementales des routes (DIR), pour les besoins résiduels de ces services. Le rapport Courtial proposait plusieurs possibilités d'évolution statutaire parmi lesquelles le ministère a choisi, sur la base d'une analyse comparative de ces différentes propositions, de retenir la piste innovante d'un statut commun aux deux fonctions publiques.

En effet , l'évolution du cadre de gestion des OPA vers un statut commun d'agents publics non fonctionnaires permettrait de maintenir un cadre statutaire national auquel les OPA sont attachés, sans pour autant apporter de restriction à l'exercice du pouvoir de gestion de l'autorité territoriale. Cette dernière conserverait ainsi le plein exercice de son pouvoir de recrutement et de gestion tout en pouvant recourir, en tant que de besoin, au statut commun afin de recruter des personnels à compétences très spécifiques, non prévues dans les cadres d'emplois territoriaux, tout en leur offrant un déroulement de carrière intéressant. Ce statut commun aurait comme autre avantage d'offrir une gestion plus souple des OPA, notamment en facilitant la mobilité des agents entre les deux fonctions publiques, tout en maintenant l'unité de cette catégorie professionnelle quel que soit l'employeur.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du MEEDDAT

2.2. Le dialogue social

Dans le contexte de réorganisation des administrations, les questions du contenu, d'organisation et de place du dialogue social sont au cœur des préoccupations des DRH.

Les conférences de GPRH ont permis un dernier échange entre la DGAFP et les ministères, avant la signature le 2 juin 2008 avec six organisations syndicales des « accords de Bercy » relatifs à la rénovation du dialogue social dans le l secteur public, de telle sorte que ces accords prennent en compte les attentes opérationnelles des administrations.

Des groupes de travail avec les organisations syndicales et les administrations se poursuivront au cours de l'année 2008 et au-delà afin de parvenir à une meilleure formalisation du champ de la concertation sociale, sur les thèmes notamment de la signature et de la portée des accords, des responsabilités et moyens des syndicats et de la réforme du paritarisme, des CAP et des instances supérieures de concertation dans la fonction publique.

Les expériences présentées concernent des initiatives visant à mieux associer les organisations syndicales aux chantiers de réforme (Agriculture) ou à améliorer la qualité des rapports entre l'administration et les représentants des personnels (Santé).

> Concertation informelle des organisations syndicales sur les chantiers de réorganisation liés à la RGPP (Agriculture)

Le cadre de la concertation avec les organisations syndicales pour la conduite de des différents chantiers induits par la RGPP a été défini par un courrier du secrétaire général aux organisations syndicales représentatives le 10 janvier.

Trois modalités principales sont prévues :

- une information et des débats systématiques sur l'avancement des chantiers lors de chaque réunion de CTPM et des autres CTP concernés ;
- une présentation des textes relatifs aux missions et à l'organisation des services devant les divers CTP compétents ;
- la constitution de groupes de travail sur chacun des grands chantiers, pour examiner les meilleures conditions de mise en œuvre des réformes et les mesures d'accompagnement nécessaires. Cette démarche avait déjà été initiée lors des précédentes réformes (création de la direction générale des affaires rurales, puis du secrétariat général, réforme des services chargés de l'information statistique et économique, expérimentation de la création des DDEA, première réforme des offices agricoles).

Elles se déclineront de manière propre à chaque chantier :

a) La réforme de l'administration centrale

La création de la direction générale de l'économie et des territoires - DGET (par regroupement de la DGFAR et de la DGPEI), la création du service chargé de l'évaluation et de la prospective et la modification du périmètre des directions seront effectives au 1er juillet 2008, pour être pleinement opérationnelles avant la Présidence française de l'Union européenne qui préparera des réformes importantes de la PAC.

Ce seront pour l'essentiel des blocs de compétences, des équipes en place, qui seront regroupées ou organisés de façon différente.

Les grands principes de la réorganisation ont été présentés dans les CTPS des différentes directions, puis à l'ensemble du personnel au cours d'assemblées générales par direction ou par service, les 21 et 22 février.

Les textes d'organisation feront l'objet de réunions de travail avec les organisations syndicales, puis d'une présentation similaire, dans les CTP.

En outre, un comité de suivi sera créé et animé par l'inspecteur général chargé du suivi des personnels d'administration centrale en liaison avec les directeurs concernés et le service des ressources humaines pour examiner en tant que de besoin les situations individuelles.

b) La création des nouvelles directions régionales

La création de ces nouvelles directions répond à un objectif de gestion cohérente de l'ensemble des politiques ministérielles, dans les domaines alimentaire, agricole et rural.

Ce nouveau service s'inscrit également dans un contexte de réduction du nombre de directions régionales, de renforcement du rôle du niveau régional par rapport au niveau départemental, et d'interministérialité croissante au niveau départemental ; ces directions régionales bénéficieront de responsabilités budgétaires importantes et des liens étroits seront créés avec la délégation régionale de l'Office agricole unique.

Le décret définissant les missions et l'organisation de ces nouvelles directions régionales sera publié au cours du dernier trimestre 2008, pour qu'elles soient opérationnelles au 1er janvier 2009. Le projet de décret sera présenté dans les différents CTP concernés avant l'été.

Au cours du 1er semestre 2008, un travail particulier devra être mené pour préciser les missions de cette direction, son organisation et ses modes de travail avec les services départementaux notamment dans le champ nouveau de l'alimentation. Dans ce cadre, au moins deux réunions d'un groupe de travail avec les organisations syndicales sont prévues : lors du démarrage des travaux et avant de soumettre les textes aux CTP.

c) La généralisation des DDEA

La création des huit premières DDEA a permis d'expérimenter les conditions de fonctionnement de ce service technique départemental interministériel.

Le dispositif mis en place pour cette expérimentation sera prolongé.

Le comité de pilotage national des DDEA organisera le soutien aux démarches locales et relancera l'action des divers groupes de travail nationaux. Les actions déjà engagées en 2008 dans les domaines de la gestion des ressources humaines, du pilotage des services, de l'informatique, de l'organisation du dialogue social seront complétées et étendues.

Au niveau central des réunions trimestrielles (communes MAP/MEDAD) sont prévues avec les organisations syndicales.

Plus formellement, les CTP-SD et CTPM du ministère auront également à se prononcer sur les projets de décrets d'extension de ces DDEA, avant l'été 2008.

Dans chaque département, les CTP locaux seront consultés lors du lancement de la fusion et sur le nouvel organigramme ; des élections seront ensuite organisées dans les DDEA, lorsqu'elles seront créées (en 2009 ou 2010), pour constituer un nouveau CTP unique.

d) Les réformes des établissements publics

Deux réformes seront menées simultanément :

- La création d'un organisme unique de paiement des aides agricoles, regroupant l'Agence unique de paiement (AUP) et le Centre national pour l'aménagement des strutures et des exploitationsagricoles (CNASEA), pour le paiement des aides communautaires directes (1er pilier de la politique agricole commune) et des mesures de soutien au développement rural (2ème pilier de la PAC) ;

- Le regroupement au sein d'un établissement unique des offices d'intervention agricoles.

Ces deux chantiers seront conduits de façon parallèle au cours de l'année 2008 ; les réformes nécessiteront à la fois des dispositions législatives et différents textes réglementaires. Une première étape sera la formalisation de la séparation complète des actuels ONIGC et AUP, mis en place lors de la précédente réforme des offices agricoles en 2006.

Deux préfigurateurs ont été nommés pour conduire ces chantiers ; ils seront responsables de leur mise en œuvre et seront les interlocuteurs privilégiés des organisations syndicales. Le ministère interviendra de façon complémentaire pour le pilotage général des deux chantiers.

Trois dossiers nécessiteront tout particulièrement un dialogue avec les organisations syndicales, dans le cadre de groupes de travail :

- les questions liées au statut des personnels ;
- les éventuelles mesures d'accompagnement des réformes ;
- l'organisation des échelons régionaux, tant pour la future Agence unique de paiement que pour l'Office agricole.

Compte tenu des options envisagées, le ministère assurera le pilotage des chantiers statutaires.

Les projets de textes de création des nouveaux établissements publics devant être prêts en mars 2008, les premières réunions de travail avec les organisations syndicales ont été organisées dès février.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de l'agriculture et de la pêche

> Baromètre social et fonctionnement du dialogue social (Santé)

Dans un objectif de modernisation de son dialogue social, le ministère a diffusé le 19 mai 2006 une circulaire sur les conditions d'exercice des droits syndicaux dans les services de la Santé, qui devait permettre de faire disparaître les conflits d'interprétation sur le droit syndical.

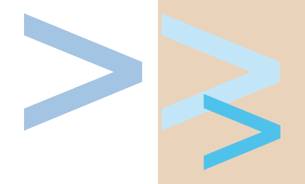
La directeur de l'administration générale, du personnel et du budget (DAGPB) s'était engagée à établir, un an après la publication de ce texte, un premier bilan de son application. Dans cette perspective, un questionnaire a été transmis au mois de juin 2007 à l'ensemble des services déconcentrés du ministère.

Ce questionnaire devait permettre de s'assurer du bon fonctionnement des instances paritaires locales - comités techniques paritaires départementaux, régionaux et interdépartementaux -, de faire un état des lieux des groupes de travail existant dans les départements et régions et des thèmes les plus fréquemment abordés avec les organisations syndicales, de mesurer la qualité du dialogue social ainsi que les moyens mis à disposition des représentants du personnel afin de mener à bien leurs travaux.

L'administration a pris l'initiative de cette première enquête dans l'objectif de produire, par la suite, un questionnaire systématique dont les modalités seraient discutées avec les partenaires sociaux, dans le but de créer un « baromètre social » et de mesure la qualité du dialogue social.

Le questionnaire a été complété dans un second temps, intégrant des questions relatives aux décharges d'activité de service et autorisations spéciales d'absence, aux droits syndicaux reconnus aux adhérents et à l'ensemble du personnel et aux droits propres aux représentants syndicaux. Il a également été élargi aux services et directions d'administration centrale afin de connaître les modalités de fonctionnement des commissions locales de concertation et la qualité du dialogue social.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la Santé



2.3. La professionnalisation de la gestion des ressources humaines

L'année 2008 est marquée par d'importants efforts de professionnalisation de la GRH au sein de l'Etat, réalisés tant par la DGAFP que par les ministères.

Le succès de « l'Ecole de la GRH », qui labellise et met en réseau les contenus des formations RH dispensées dans l'administration, illustre cette professionnalisation.

De même, l'investissement du ministère de la défense sur les thématiques de l'appui aux gestionnaires et de la performance RH, témoigne des efforts entrepris par les ministères pour rénover leurs modes de gestion et leur outils de pilotage RH.

> L'École de la GRH

Créée en mars 2007 à l'initiative de la DGAFP, l'Ecole de la GRH est une école sans murs ni professeurs ayant pour objectif d'améliorer la formation des agents qui travaillent, au sein des différents ministères, dans les différents secteurs de la gestion des ressources humaines (recrutement, GPRH, gestion de carrière, formation, action sanitaire et sociale). Elle a in fine pour objectif de doter les services en charge de la gestion des ressources humaines des outils de formation nécessaires pour gérer les compétences.

L'École de la GRH a engagé trois chantiers qui répondent chacun à des enjeux stratégiques différents :

- la construction de référentiels de formation afin de doter le secteur de la GRH de référentiels de formation permettant de mieux traduire, en terme de formation, les compétences clés à détenir dans les métiers de la GRH ;
- la mutualisation des ressources où il s'agit de répondre à un besoin très opérationnel, consistant, d'une part, à doter les administrations des ressources nécessaires pour apprendre, collectivement, à construire une politique de GRH et, d'autre part, à faciliter un meilleur partage des compétences et des connaissances afin de réduire la perte des savoirs collectifs et individuels ;
- la labellisation de formations afin de doter l'administration d'un instrument permettant une meilleure lisibilité de l'offre de formation, notamment pour les services déconcentrés. Elle vise également à faciliter la construction de véritables parcours de formation dans le domaine de la GRH. Au-delà d'un gage de qualité de leur processus de formation, le label « École de la GRH » permet à l'organisme de formation de proposer des actions dont les contenus et les acquis, clairement centrés sur la pratique professionnelle, ont été définis au niveau interministériel. Elle permet à l'agent de suivre une formation reconnue quelle que soit son affectation.

Elle s'appuie sur un réseau de professionnels représentants les ministères, spécialistes de haut niveau en gestion des ressources humaines et en formation. Un comité de pilotage définit les orientations et les actions à conduire dans le cadre de l'École de la GRH. Le comité de labellisation, quant à lui, a pour mission d'attribuer le label « École de la GRH » aux formations en gestion des ressources humaines des services de formation des ministères (que ce soit en administration centrale ou en services déconcentrés), des établissements publics de l'État, ainsi que des Écoles de service public (formation continue) formant des fonctionnaires de l'État.

Quelles sont les actions de formation qui peuvent être labellisées ? Le champ de la labellisation est celui des actions de formation continue dispensées par les services de formation des ministères, leurs services déconcentrés ou leurs établissements publics.

À terme toutes les formations susceptibles de se rattacher à un emploi référence du domaine « RH » du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) pourront être labellisées.

Au titre de la première campagne de labellisation (mai - septembre 2008), le label « École de la GRH » est délivrée uniquement pour des actions de formations pouvant se rattacher aux emplois référence (terminologie du RIME) suivants :

- gestionnaire de personnels ;
- responsable de ressources humaines ;
- responsable du conseil en mobilité et carrières.

Les référentiels de formation font quant à eux le lien entre les savoir-faire et connaissances des emplois référence du RIME et les objectifs de formation. Il appartient au service demandeur de rattacher l'action de formation qu'il présente à l'un ou l'autre des thèmes de formation (et donc aux objectifs de formation décrits dans ces thèmes) du référentiel.

Les référentiels de formation ne visent donc pas à imposer une structure ou une organisation particulière de la formation. C'est pourquoi ils sont déclinés en thèmes et non en modules de formation.

Par ailleurs, l'École de la GRH organise également des rencontres professionnelles. Ces rencontres se déroulent en région et s'appuient sur le réseau de formation continue des cinq Instituts régionaux d'administration. Le même thème est alors présenté au cours d'une même période sur l'ensemble du territoire. Le public visé est un public de praticiens de la gestion des ressources humaines et de la formation. Les deux premières rencontres organisées à l'automne 2007 et au printemps 2008 ont porté respectivement sur la réforme de la formation professionnelle, ainsi que sur la gestion des compétences et l'accompagnement des parcours.

Source : http://www.fonction-publique.gouv.fr

> Outils d'appui aux gestionnaires RH locaux (Défense)

Garant d'un traitement équitable des agents, d'un accès rapide et transparent à l'information et d'une véritable professionnalisation des acteurs des ressources humaines, la direction des ressources humaines du ministère a saisi l'opportunité de ce nouveau chantier de déconcentration pour procéder à une harmonisation des méthodes de travail et des procédures de tous les acteurs du domaine RH, du niveau central au niveau local. La rationalisation et la modernisation des structures de gestion des RH et de leurs attributions feront ainsi l'objet de travaux approfondis avec l'ensemble des acteurs RH civils du ministère.

Ce soutien passe par un partenariat actif entre l'échelon central et les différents acteurs déconcentrés, qui se traduira notamment par :

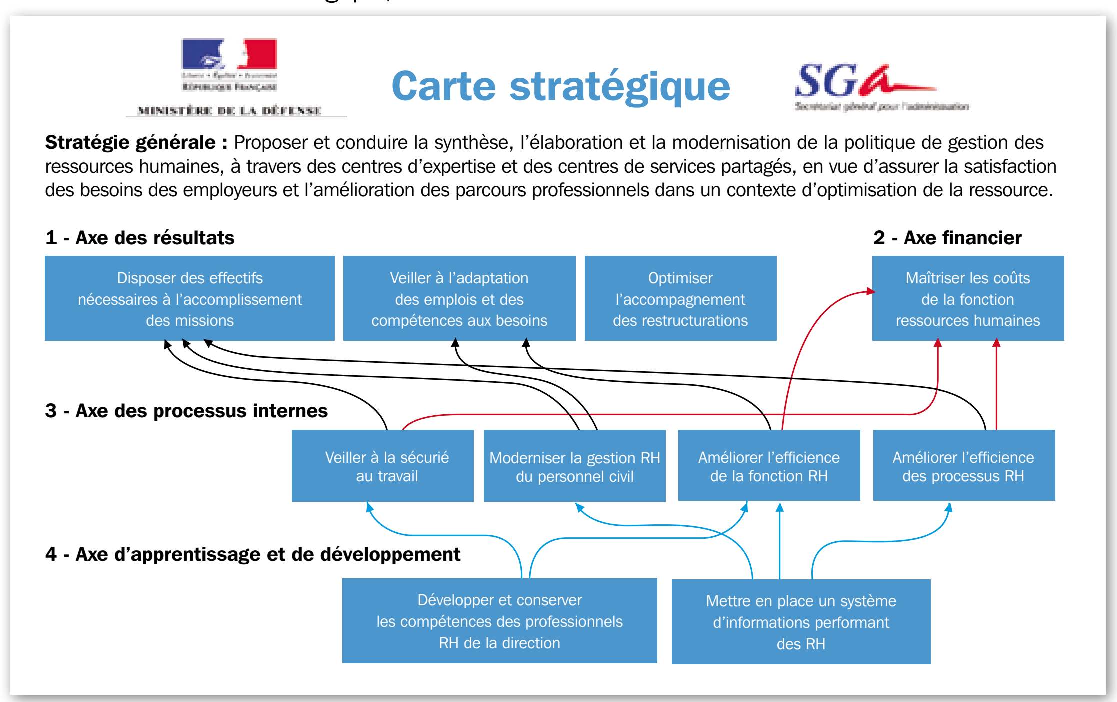
- le pilotage au niveau central, en liaison avec les armées et services, de la mise en œuvre de la déconcentration ;
- l'animation de la filière RH (rencontres entre gestionnaires, partage et mutualisation des compétences et de savoir-faire, évolution des méthodes de travail et des procédures de RH) ;
- la diffusion de l'information sur la politique et la législation des RH civiles (mise en place d'une « boîte à outils » sur le site intranet au profit des gestionnaires déconcentrés, la création d'une « lettre de la déconcentration ») ;

- la création d'un centre d'expertise et de soutien assurant notamment une assistance téléphonique aux gestionnaires RH locaux et chanceliers.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la défense

> Démarche de pilotage de la performance récompensée par le prix Norton/Kaplan en 2008 (Défense)

Le prix européen 2008 des meilleures pratiques de pilotage de la performance a été attribué au ministère de la Défense, le 18 juin 2008 à Londres. Ce prix est décerné par le Professeur Robert S. Kaplan (Harvard) et le Docteur David P. Norton (co-fondateur de la méthode carte stratégique).



Le ministère de la Défense est la première organisation française, privée ou publique, à obtenir ce prix international créé en 2000. Les critères retenus pour la sélection des dossiers sont au nombre de cinq : l'implication des dirigeants, la transcription de la stratégie en termes opérationnels, l'alignement de l'organisation sur la stratégie, la motivation de chaque acteur à la réussite de la stratégie et la pérennité de la démarche stratégique.

Les points forts du ministère de la Défense, qui lui ont permis d'être retenu parmi les trente dossiers sélectionnés en 2008, puis de recevoir le prix européen, sont de trois ordres :

- le très haut niveau d'implication des autorités dans la démarche de pilotage de la performance ;
- l'ancienneté du pilotage de la performance, initié depuis plusieurs années au ministère ;
- l'extension progressive de la démarche de pilotage à la fois aux forces armées et aux fonctions de soutien.

Le pilotage de la performance se déroule en trois temps : 1/ la détermination des objectifs et indicateurs découle de la stratégie ; 2/ la constitution des tableaux de bord ; 3/ l'organisation du pilotage de la performance.

La carte stratégique conditionne la construction des objectifs et des indicateurs. Il s'agit d'une synthèse graphique qui définit les relations de cause à effet entre les éléments constituant la stratégie de l'organisation, par l'intermédiaire des quatre axes de perspective du « balanced scorecard » (axe de résultats, financier, des processus internes d'apprentissage et de développement) :

Les objectifs doivent être mesurable et comprendre une valeur cible et une échéance dans le temps ; les indicateurs permettent de mesurer le niveau de réalisation des objectifs.

L'extraction du tableau de bord présentée ci-dessous détaille un exemple d'indicateur « délai de réponse aux usagers » correspondant à l'objectif « améliorer l'efficience des processus RH » (cf. « axe des processus internes » de la carte stratégique).

La valeur cible en l'occurrence est le niveau d'engagement défini dans la Charte Marianne. Le petit carré « V » indique qu'elle est dépassée pour le service en question.

OBJECTIF : 3.1 - Améliorer l'efficience des processus RH

INDICATEUR : 3.1.2 - Délai de réponse aux attentes des usagers

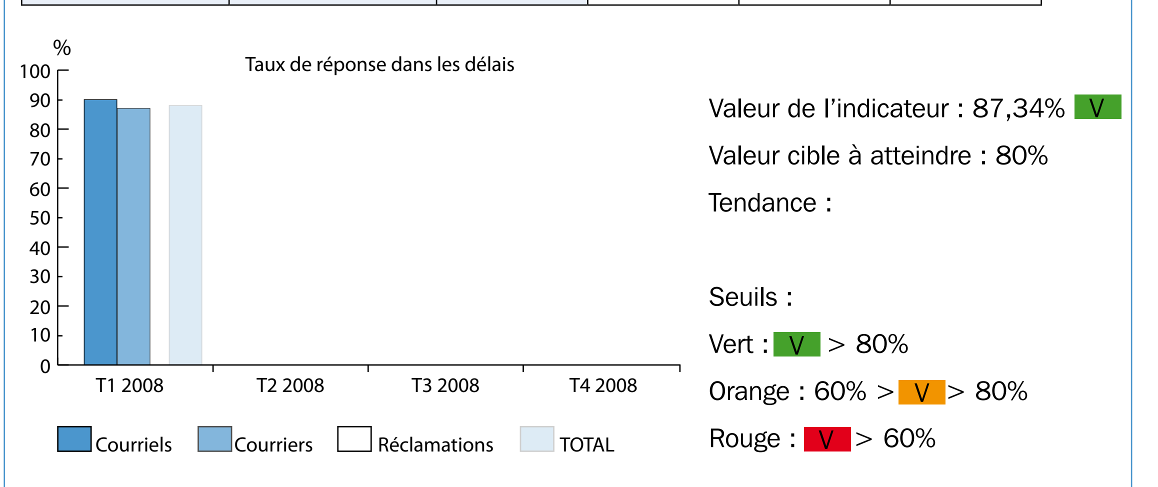
Données arrêtées le : 31/03/2008

Périodicité : trimestrielle

responsable : GCPC 2

Définition : taux de réponse dans les délais = nombre de réponse dans les délais/nombre total de demandes

		T1 2008	T2 2008	T3 2008	T4 2008
Courriels	Nombre de réponses dans les délais	17			
	Taux de réponse	89,47%			
Courriers	Nombre de réponses dans les délais	52			
	Taux de réponse	86,67%			
Réclamations	Nombre de réponses dans les délais	0			
	Taux de réponse	0,00%			
TOTAL	Nombre de réponses dans les délais	69			
	Taux de réponse	87,34%			



Valeur de l'indicateur : 87,34% V

Valeur cible à atteindre : 80%

Tendance :

Seuils :

Vert : V > 80%

Orange : 60% > V > 80%

Rouge : V > 60%

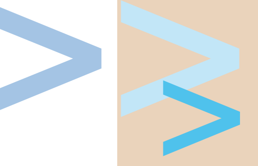
Commentaires du responsable métier
Le taux de réponse aux attentes des usagers dans le cadre des délais définis par la charte Marianne s'élève à 87,34% au premier trimestre de l'année 2008. Ainsi, près de neuf demandes sur dix ont données lieu à une réponse selon les délais issus de la charte Marianne (48 heures pour les courriels et un mois pour les courriers postaux). Il convient de souligner que les réponses hors délais peuvent s'expliquer par différents facteurs liés notamment à la nécéssité de procéder à une expertise impliquant une durée de traitement supplémentaire pour certaines demandes ainsi que la contribution pour certaines réponses de différents acteurs.

3 - Modernisation de la GRH : des avancées significatives

« L'Etat doit devenir le meilleur employeur de France ».

Cette phrase pourrait être mise en exergue des réformes entreprises sur le champ de la Fonction publique, tant elle atteste de la volonté, à travers les expérimentations tentées par les ministères, de faire évoluer la GRH des administrations vers une GRH permettant à la fois de satisfaire aux besoins en compétences exprimés par les services, de centrer les processus de gestion sur les agents pour favoriser leur développement professionnel, et d'assumer pleinement la responsabilité et la place singulière dans la société française de la Fonction publique considérée en tant qu'employeur.

C'est autour de ces trois axes que sont examinées les différentes « bonnes pratiques » recensées. Elles sont précédées pour chaque item d'une présentation des réformes conduites pour chacune des composantes de la GRH considérée.



3.1. Satisfaire les besoins en compétence exprimés par les services

La Lolf a repositionné les DRH des ministères dans un nouveau rôle de « prestataires de services », partenaire des interlocuteurs « métiers », qui peuvent être dans l'administration : des responsables de programme, des chefs de services, ou tout autre acteur comptable de l'atteinte de ses objectifs de performance.

En quoi consiste ce rôle ? Il s'agit tout d'abord de dégager des orientations stratégiques de gestion prévisionnelle sur la base des besoins de l'organisation en emplois et en compétences. Une fois ces orientations connues, il appartient ensuite aux DRH de se mettre en situation de satisfaire les besoins en compétences exprimés par les services, dans cette perspective prévisionnelle.

Les bonnes pratiques présentées dans cette partie sont regroupées sous quatre thèmes, illustrant les voies dont dispose l'administration pour satisfaire ses besoins en compétences : recruter, former, définir des parcours professionnels et mobiliser et valoriser ses cadres supérieurs.

3.1.1. Recruter

Le recrutement de la fonction publique attire chaque année davantage de candidats. Ces recrutements se font notamment par la voie des concours, qui, répartis sur la France entière, concernent tous les niveaux de qualification et donnent accès à une grande diversité de métiers.

La professionnalisation des épreuves de concours est un sujet qui a pris une nouvelle ampleur pendant les conférences de GPRH 2008. En effet, des discussions sur les recrutements et les concours avaient été menées dans le cadre des Conférences sociales. En parallèle, plusieurs missions avaient été confiées à Madame Desforges (mission préparatoire au réexamen général des concours d'accès à la fonction publique de l'État) et à Madame Dorne-Corraze, dans le cadre des travaux du Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics (rapport sur l'organisation et le pilotage des recrutements au sein de la fonction publique).

Alors que les premières orientations issues de ces travaux étaient rendues publiques, les ministères, parties prenantes aux réflexions menées, ont d'ores et déjà anticipé certains points de leur mise en œuvre.

En témoignent les travaux menés sur l'organisation des recrutements, sur la professionnalisation des épreuves de concours et sur la reconnaissance des acquis de l'expérience.

> L'organisation des recrutements (Education nationale, Police, Finances, Intérieur)

>> L'information des candidats aux concours (Education nationale)

La gestion des processus de recrutement fait l'objet d'attentions constantes au ministère de l'éducation nationale, notamment compte tenu des volumes de candidats qui se présentent aux différents concours chaque année. Dans ce cadre, d'importants efforts ont été déployés en ce qui concerne l'information des candidats. En effet, bien informer les candidats sur les concours constitue l'acte élémentaire et indispensable d'une bonne gestion des ressources humaines. Ainsi, pour les enseignants, l'information sur le nombre de postes à pourvoir, leur répartition par académie et par discipline, les taux de réussite, les rapports des jurys…, a été améliorée.



Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche - Site du ministère.

>> La mutualisation des concours enseignants (Education nationale)

Trois initiatives ont été prises :

- les candidats au concours de professeurs des écoles de reconversion professionnelle de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre (ONAC) subissent les épreuves avec les candidats au concours du Certificat d'aptitude au professorat de lycée professionnel (CAPLP) ;
- une étude est en cours pour permettre aux candidats aux concours des ministères de l'agriculture et de l'équipement de se présenter aux épreuves de certains CAPES et CAPLP ;
- un accord de principe a été donné au ministère de l'agriculture pour qu'un recrutement de professeurs certifiés de lycée agricole soit organisé en utilisant le cadre réglementaire et la logistique des concours du CAPES, en ciblant dans un premier temps quelques disciplines. Cela suppose au préalable des adaptations réglementaires par ce département ministériel.

Une organisation commune des concours pourrait être étudiée avec d'autres départements comme le ministère de la Justice pour la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), la Santé pour les enseignants auprès des institutions pour déficients sensoriels (jeunes sourds, jeunes aveugles). Ces rapprochements devraient nécessiter des aménagements juridiques des statuts des corps et des épreuves des concours concernés. Ils pourraient, en tout état de cause, permettre des économies d'échelle significatives.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

>> Démarches de recrutement à destination des militaires du rang en fin de contrat (Police nationale)

Le corps d'encadrement et d'application s'ouvrira aussi à un recrutement réalisé à partir d'une RAEP mise en œuvre au bénéfice de militaires du rang en fin de contrat. Cette formule originale sera mise en oeuvre par une loi modifiant le dispositif relatif aux emplois réservés. Dans le cadre des travaux du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationales, la Police nationale a fait part de son accord de principe pour la création d'une voie spéciale d'intégration dans le corps des gardiens de la paix. Cette voie serait subordonnée non pas à une sélection sur la base d'épreuves académiques, mais à la validation des acquis de l'expérience.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 de la Police nationale

>> Modernisation des concours et des modes de sélection (ministères économiques et financiers)

Les ministères économique et financier ont engagé depuis trois ans une refonte des concours, réforme rendue d'autant plus nécessaire que la Fonction publique est en pleine mutation et que les agents exerceront des métiers très différents au cours de leur vie professionnelle.

De conception ancienne, les concours externes ou internes pouvaient en effet davantage être considérés comme un mode de vérification des connaissances selon des critères académiques alors que la finalité recherchée est d'en faire un véritable acte de recrutement visant à évaluer les aptitudes des candidats à intégrer un univers professionnel.

En outre, la DGI, la DGCP, la Douane et la DGCCRF assurant l'organisation des concours pour les corps dont elles ont la gestion, la réplication par chaque direction à réseau des mêmes processus était source de surcoût (mobilisation de moyens en personnel, location de salles, impression, routage et correction des copies, applications informatiques).

Ces deux constats ont conduit à privilégier trois objectifs principaux pour la réforme :

- disposer des compétences adaptées aux évolutions des technologies, des missions et des métiers ;
- favoriser la promotion sociale en professionnalisant les épreuves pour permettre la valorisation des savoirs faire acquis ;
- rechercher des mesures de simplification et d'efficacité.

Les modalités de mise en œuvre de cette réforme sont les suivantes :

a. Diversifier les critères de sélection en complétant l'appréciation des savoirs par celle des savoirs faire

Pour rompre avec l'académisme des épreuves et vérifier les capacités de réflexion et d'adaptation des candidats, la conception de l'entretien oral d'admission est profondément modifiée pour les concours d'accès aux catégories A, B et C. Elle ne sera plus axée sur un sujet de type « culture générale » mais elle devra permettre d'apprécier les motivations du candidat et son aptitude à exercer des fonctions au sein des ministères.

Pour le public des internes, l'entretien sera centré sur l'expérience professionnelle et la capacité à exercer des fonctions d'un niveau supérieur. Afin de faciliter la conduite de l'entretien, les candidats admissibles seront invités à adresser une fiche descriptive de leur parcours (curriculum vitae) avant la tenue de l'épreuve orale, cette fiche étant à l'usage exclusif du jury.

En outre, la place des QCM est renforcée, ce type d'épreuves permettant d'apprécier des aptitudes, au raisonnement logique notamment, et pas seulement des connaissances. Un QCM constituera ainsi une étape de préadmissibilité pour le concours C pour sélectionner massivement les candidats aptes à se présenter aux autres épreuves. Les points obtenus

au QCM seront également pris en compte dans le résultat final d'admission. Une formule identique va être reprise pour les concours externes de B.

Enfin, pour l'ensemble des concours A, B et C, la pondération accordée aux épreuves orales sera augmentée pour que celles-ci représentent entre 45 et 50 % du total des points nécessaires à l'admission, ce nouvel équilibre étant justifié par le rôle accru de la communication orale dans les relations professionnelles.

b. Renforcer le professionnalisme des épreuves

Dans les concours de catégorie A, la première épreuve d'admissibilité qui consistait en une dissertation ou une composition sur un sujet relatif aux problèmes politiques, économiques, financiers et sociaux du monde contemporain est remplacée par une note de synthèse à partir d'un dossier relatif aux questions économiques, financières et sociales.

Les candidats composeront ensuite sur deux épreuves à option, choisies l'une dans une dominante juridique et l'autre dans une dominante économique et scientifique. Cette nouvelle répartition des épreuves techniques permettra d'éviter de recruter des profils de type généraliste n'ayant aucune notion économique ou financière. Pour les internes, la première épreuve à option sera à dominante administrative et économique, la seconde étant à dominante professionnelle.

Pour les concours de catégorie B, un schéma analogue sera introduit : la première épreuve d'admissibilité ne sera plus une composition sur un sujet d'intérêt général mais, pour les externes, un résumé de texte portant sur les questions économiques et sociales complété par des réponses à des questions et, pour les internes, l'analyse d'un dossier administratif. Les épreuves techniques d'admissibilité, en lien avec les métiers exercés au sein des directions, comporteront prioritairement la résolution de cas pratiques.

c. Simplifier les procédures et alléger les charges

C'est dans cet esprit qu'a été mis en place un concours commun à quatre directions (DGI, DGCP, Douane, DGCCRF) pour le recrutement de leurs agents de catégorie C. Cette formule du concours commun se traduit par une harmonisation de l'architecture des épreuves et une mise en commun des moyens logistiques et informatiques.

Ce dispositif technique s'accompagne de mesures de simplification :

- la généralisation de l'inscription sur Internet, formule qui n'existait pas encore pour les concours de la DGI. Cette mesure, outre l'avantage qu'elle procure aux candidats, va permettre de réduire très sensiblement le traitement des dossiers d'inscription sur support papier. A titre d'exemple, le taux actuel des inscriptions par Internet au concours C de la DGCP est de 75 % ;
- l'amélioration de l'information des candidats qui, en plus des renseignements mis en ligne sur le portail Internet du concours, bénéficieront des services d'un centre d'appel qui pourra répondre à leurs questions par mèll comme par téléphone.

Par ailleurs, pour réduire les charges de location de salle et faciliter les tâches de correction, il a été décidé de faire composer le même jour et dans les mêmes centres d'examen les candidats aux épreuves de pré-admissibilité et d'admissibilité.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 MINEFE - MBCPFP

>> Réorganisation des processus de concours dans le sens d'une simplification de l'organisation des épreuves (Intérieur)

En 2008, le dispositif de recrutement dans le corps de secrétaire administratif en préfecture et en administration centrale fait l'objet d'un effort de rationalisation par la mise en place d'un sujet unique pour chaque épreuve écrite et leur déroulement à une date unique dans tous les centres d'examens.

En premier lieu, cette organisation tire les conséquences de la fusion des corps de secrétaire administratif en associant les services de l'administration centrale et les préfectures d'Ile de France dans un concours unique régional pour le recrutement dans ce nouveau corps en Ile de France.

De plus, ces nouvelles modalités, sans remettre en cause le principe de déconcentration (la responsabilité de l'ouverture du concours relève toujours de la compétence du préfet de région et les décisions d'admissibilité et d'admission de celles de chaque jury régional) permettent une mutualisation des moyens, qui a pour conséquence une réduction des coûts (élaboration de 4 sujets au lieu de 68) et un gain de temps appréciable.

Par ailleurs, ce dispositif tend à assurer un égal traitement de tous les candidats sur l'ensemble du territoire national. Il donne également une plus forte visibilité aux candidats potentiels, et empêche les multiples inscriptions, sources de difficultés pour les bureaux gestionnaires, en cas de réussites simultanées ou d'absentéismes coûteux.

En outre, la fixation d'une date unique favorise à terme une organisation interministérielle du recrutement, notamment avec les ministères disposant d'un réseau territorial comparable à celui du ministère de l'Intérieur, et privilégie la gestion des ressources humaines à l'échelon régional.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du MIOMCT

> La professionnalisation des épreuves (Culture, Agriculture)

>> Exemples de concours dont le contenu a été professionnalisé de manière pérenne (Culture)

Certains concours du ministère disposent déjà d'épreuves à dominante pratique sur la base d'études de problèmes concrets, de cas pratiques (ex. du concours des secrétaires de documentation qui prévoit une conversation avec le jury sur les techniques documentaires ou d'archivistiques à partir d'un problème concret).

Par ailleurs, les trois concours décrits ci-dessous présentent des épreuves à proprement parler professionnelles, pour lesquelles il est demandé aux candidats de réaliser un exercice qu'ils pourraient être amenés à mener en situation de travail :

- professeurs des écoles nationales supérieures d'art (cat. A). Une épreuve d'admission consiste « en un exercice de 20 minutes en présence d'étudiants correspondant

aux fonctions auxquelles le candidat postule ; les travaux d'étudiants servant de support à cette épreuve sont choisis par le jury ; le candidat peut choisir de commenter un ou plusieurs de ses travaux ; il n'y a pas de temps de préparation » ;

- chefs de travaux d'art (cat. A). Une épreuve pratique d'admission (60 min.) consiste en « la conception ou le commentaire d'un projet de création, ou d'un projet de restauration et de conservation préventive, ou d'un projet de mise en valeur et présentation de collections et des modalités de sa mise en œuvre, faisant appel à de hautes compétences techniques et artistiques » ;
- techniciens d'art (cat. B). Une épreuve d'admission consiste en « la réalisation ou la restauration d'un objet ou d'un projet faisant appel à des connaissances techniques et artistiques liées à la spécialités » (durée variable suivant la spécialité).

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la culture et de la communication

>> Épreuves sur titres et travaux dans les concours externes d'ingénieur des travaux publics de l'Etat et d'ingénieur des Ponts et Chaussées (Développement durable)

Le MEEDDAT a très tôt professionnalisé ses modalités de sélection, notamment sous l'angle de la reconnaissance des acquis de l'expérience. Des épreuves sur titres et travaux permettent ainsi de recruter sur des spécialités peu présentes dans les corps techniques supérieurs du ministère.

Le concours externe d'ITPE comporte ainsi une voie d'accès « sur titre », ouverte à raison d'une vingtaine de postes par an, permettant d'accueillir des candidats d'ores et déjà diplômés en chimie, électronique, environnement, géologie, ou sciences de la vie, spécialités peu présentes dans les profils « traditionnels » de compétence du ministère.

Les lauréats auront ensuite vocation à occuper différents postes de nature scientifique et technique dans les services spécialisés à haute technicité du ministère, que ce soit dans les huit centres d'études techniques de l'équipement et plus particulièrement dans leurs laboratoires et centres spécialisés, ou dans les services techniques centraux, ou encore dans les directions régionales de l'environnement relevant du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire.

Le concours comporte :

- une phase d'admissibilité, soit l'examen de dossiers comprenant :
- une copie des titres ou diplômes requis ;
- un curriculum vitae détaillé ainsi qu'une lettre de motivation ;
- une note du candidat sur son parcours professionnel décrivant les emplois occupés et la nature des travaux réalisés ou auxquels il a pris part en indiquant, dans ce cas, le contenu de sa participation personnelle (sera jointe à cette note, s'il y a lieu, la liste des références des publications du candidat) ;
- une copie des mémoires universitaires ;
- la justification de la ou des activités professionnelles ou associatives citées, s'il y a lieu ;
- et une épreuve d'admission, qui consiste en un entretien de 40 minutes avec le jury sous forme d'une interrogation portant sur les études et travaux personnels et, le cas échéant, sur l'activité et l'expérience professionnelle du candidat, ainsi que d'un échange libre permettant d'apprécier ses aptitudes à exercer les fonctions d'ingénieur des travaux publics de l'Etat et son aptitude à pouvoir dérouler une carrière dans le corps des ingénieurs des travaux publics de l'Etat.

Les lauréat(e)s du concours externe sur titres sont nommé(e)s ingénieur(e)s stagiaires des travaux publics de l'Etat pour une durée d'un an. Pendant leur stage, ils sont tenus de suivre une formation assurée par l'Ecole nationale des travaux publics de l'Etat.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du MEEDDAT - Site Internet du MEEDDAT

> La reconnaissance des acquis de l'expérience (Agriculture, Education nationale, Jeunesse et Sports)

>> RAEP dans le concours externe d'accès au corps des techniciens supérieurs (Agriculture)

Un groupe de travail associant des représentants des bureaux chargés de la formation continue, des concours, des affaires statutaires et réglementaires ainsi que de l'observatoire des missions et des métiers (OMM) s'est attaché à réfléchir sur l'introduction d'épreuves professionnelles dans le concours externe d'accès au corps des techniciens supérieurs des services du ministère de l'agriculture et de la pêche Plusieurs étapes ont été conduites ou sont actuellement en phase de finalisation :

- identifier l'épreuve concernée dans le concours externe actuel qui serait susceptible d'être avantageusement remplacée par une épreuve de RAEP (à ce stade de la réflexion, remise d'un dossier RAEP en substitution de la seconde épreuve d'admission (interrogation orale par le jury sur un sujet tiré au sort relevant d'un programme construit par spécialité)) pour permettre de révéler les connaissances techniques, compétences et aptitudes professionnelles du candidat. Cette épreuve relèverait d'un choix du candidat, qui aurait la faculté d'opter pour la seconde épreuve d'admission actuelle lui permettant de mettre en pratique ses connaissances des bases scientifiques ;
- élaborer le référentiel des métiers de techniciens. En effet, il est indispensable de disposer de fiches permettant de décrire les différents métiers exercés par les techniciens à la fois pour que les candidats puissent renseigner le dossier qu'il leur appartiendra de remplir et que les membres du jury puissent se prononcer sur l'adéquation des candidats au regard des profils recherchés pour accomplir les missions dévolues aux techniciens. Ce référentiel s'inspire tout à la fois de quelques fiches du RIME, de travaux effectués par l'OMM et doit conduire à la rédaction d'une dizaine de fiches dans les secteurs d'intervention des techniciens (santé et protection animales, protection des végétaux, forêt, eau, économie agricole, laboratoires, ...) qui seront soumises pour validation aux responsables techniques des secteurs d'emploi.

Parmi les travaux qui sont à conduire, le ministère a identifié :

- la conception du dossier type de RAEP, qui devrait s'inspirer assez largement de celui figurant en annexe de la circulaire DGAFP du 30 mars 2007 ;
- l'élaboration d'un guide d'aide à la constitution du dossier RAEP à l'attention des candidats et qui serait également fourni aux membres du jury ;
- la rédaction des notes de cadrage adressées aux membres des jurys concernés, ainsi que des recommandations particulières éventuelles pour les examinateurs spécifiques RAEP qui devraient nécessairement connaître la réalité du métier pour pouvoir apprécier les acquis des candidats ;
- la constitution du jury et sa formation seront là également plus complexes compte tenu de la dizaine de métiers envisagés de techniciens supérieurs des services.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de l'agriculture et de la pêche



>> Reconnaissance de l'expérience dans les concours enseignants (Education nationale)

La question de la RAEP est aussi appelée à rejoindre celle du contenu des concours et de la place de la formation disciplinaire initiale des enseignants dans le cadre des réflexions engagées sur le métier d'enseignant.

Les concours externes de l'enseignement technique et professionnel sont ouverts à des candidats justifiant d'une expérience professionnelle. Les candidats, qui justifient de la qualité de cadre et de 5 ans de pratique professionnelle en cette qualité, sont admis sans condition de diplôme à se présenter aux concours externes de certifiés (CAPET et CAPLP).

En fonction de la section choisie, les candidats détenteurs d'un BTS et de 5 ans de pratique professionnelle, ou d'un diplôme de niveau IV et de 7 ans de pratique professionnelle, ou de niveau V et de 8 ans de pratique professionnelle peuvent se présenter aux concours externes du CAPLP.

Les concours internes ont été simplifiés en 2001, pour être centrés sur la reconnaissance de l'expérience professionnelle. Les deux épreuves (dont un oral professionnel) et leurs modalités permettent de valoriser les acquis de l'expérience des candidats. La possession d'un diplôme est cependant encore exigée en même temps que les trois années de services publics.

Par ailleurs, à compter de la session 2010, les concours internes devraient être ouverts aux ressortissants de l'Union Européenne, en application de la réforme du statut général des fonctionnaires en cours d'adoption.

Des troisièmes concours sont venus s'ajouter, dés 2001, aux concours externes et internes de recrutement de personnels enseignants du second degré (CAPES, CAPET, CAPEPS, CAPLP, CPE) et de professeurs des écoles. Les candidats doivent désormais remplir l'unique condition d'avoir accompli 5 ans d'activités professionnelles sous contrat de droit privé. Des préparations à ces concours sont ouvertes dans une dizaine d'IUFM. À l'admission, l'une des épreuves permet aux candidats de démontrer l'apport que leur expérience professionnelle constitue pour l'exercice de leur futur métier, en intégrant et en valorisant les acquis de leur expérience et de leurs connaissances professionnelles.

La reconnaissance d'une qualification déjà acquise pour enseigner : les lauréats qui justifient d'un titre ou diplôme les qualifiant pour assurer des fonctions de CPE ou d'enseignant peuvent être dispensés, sous certaines conditions, de tout ou partie de la formation et de l'examen de qualification professionnelle, du certificat d'aptitude ou du diplôme professionnel de professeur des écoles. Il s'agit en particulier des professeurs déjà qualifiés dans un autre pays européen et qui, ayant réussi un concours, sont dispensés de la formation et de sa validation.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

>> RAEP dans le concours interne unique de recrutement de conseiller technique et pédagogique supérieur (Jeunesse et sports)

Le corps des conseillers techniques pédagogiques supérieurs, corps de catégorie A, a été créé par décret n°2004-272 du 24 mars 2004. Après trois années consacrées à la constitution initiale du corps par intégration, un premier concours interne sera ouvert au titre de l'année 2008. Le processus d'élaboration de ce concours intervenant concomitamment à la parution des textes sur la RAEP, l'administration de la Jeunesse et des Sports a saisi cette opportunité pour structurer ce nouveau concours sous la forme exclusive de la RAEP.

Cette modalité est en effet rapidement apparue cohérente et adaptée à l'objectif de recrutement dans un corps de haut niveau, qualifié par sa technicité et son degré d'expertise, nécessitant le recrutement, au moins pour le concours interne, et compte tenu de l'absence de « 3e voie », d'agents d'expérience à forte plus-value professionnelle.

C'est par un processus approfondi de réflexion au sein d'un groupe de travail ad hoc, réunissant des professionnels du corps, puis après une phase de concertation avec les organisations syndicales représentatives du secteur, qu'un projet de concours exclusivement fondé sur la RAEP vient d'être finalisé. Ce projet prévoit la constitution, par les candidats, d'un dossier axé d'une part sur l'expérience professionnelle antérieure présentée dans son ensemble, puis d'autre part par la description précise et détaillée de deux activités professionnelles choisies dans un des domaines d'activités recensés dans le référentiel professionnel qui a été élaboré en parallèle.

A partir de ce dossier, deux épreuves de concours sont proposées. La première est l'épreuve d'admissibilité, qui consistera pour le jury à sélectionner les dossiers qui lui sembleront le plus en adéquation avec les profils professionnels recherchés. La seconde épreuve est l'épreuve d'admission. Les candidats retenus devront, sur la base du même dossier, passer une épreuve orale structurée en trois parties : la première aura trait à l'approfondissement d'un élément du dossier ; la seconde permettra au candidat d'élargir le champ décrit dans le dossier ; la troisième ouvrira très largement sur l'une des activités des CTPS, contenues dans le référentiel de compétences, dans le respect du domaine d'exercice.

Le secteur de la Jeunesse et des Sports fonde de réels espoirs dans cette nouvelle modalité de concours. Elle doit répondre à l'enjeu fort d'un recrutement sur ce corps d'agents de haute qualité technique et professionnelle, au regard du nouveau calibrage attendu de ses missions. C'est pourquoi JSVA n'a pas hésité en ce domaine, avec le soutien de la DGAFP, à assumer les risques du défricheur.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 ministère de la santé - secteur « jeunesse et sports »

3.1.2. Former

L'année 2008 est, en matière de formation, celle de la mise en place de la réforme de formation tout au long de la vie. D'une manière générale certains des outils qu'elle met en place préexistaient dans certaines administrations (plans de formation, entretiens de formation - fréquemment couplés dans les ministères aux entretiens d'évaluation -) et ne paraissent pas poser en conséquence de difficultés d'adaptations majeures. Néanmoins, la réforme les généralise à l'ensemble de la fonction publique de l'Etat.

Plus globalement, l'approche visant à considérer la formation comme un vecteur de développement des compétences et d'adaptations aux changements de métiers est développée par l'ensemble des ministères, dans un contexte de mutation des organisations et des métiers.

Les initiatives présentées rendent compte de la démarche d'appropriation de la réforme (MEEDDAT), de la volonté de rendre les dispositifs de formation plus performants (ministères financiers), ou de recentrer la formation sur les besoins et attentes de ses bénéficiaires (Intérieur, Éducation nationale).

>> Pilotage de la mise en place la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie (Développement durable)

La création d'un comité de pilotage : afin de mettre en oeuvre la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie, la direction générale du personnel et de l'administration (DGPA) a créé un comité de pilotage, qui associe la sous-direction du développement professionnel (DGPA/DP), la sous-direction de la gestion des compétences, des effectifs, du budget du personnel et du fonctionnement des services (DGPA/GBF), et la sous-direction du recrutement, des concours et de la formation (DGPA/RCF), cette dernière étant pilote du dossier.

La mise en place des groupes de travail : la première décision du comité de pilotage, fin novembre 2007, a été de mettre en place les huit groupes de travail suivants :

- Droit individuel à la formation (DIF) et passeport formation ;
- Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) ;
- Périodes de professionnalisation et tutorat ;
- Entretien de formation, entretien de carrière et bilan de carrière ;
- Validation des acquis de l'expérience (VAE) et bilan de compétences ;
- Congé de formation professionnelle ;
- Finalité des actions de formation (nouvelle typologie) et plan de formation (dont le document d'orientation à moyen terme de la formation professionnelle) ;
- Préparation aux examens et concours (PEC).

Les pilotes de ces groupes de travail ont été missionnés pour composer un groupe de travail représentatif, tenant compte du nouveau périmètre ministériel (ex-MTETM, ex-MEDD, DGAC, DDEA), de l'équilibre administration centrale/services déconcentrés, comprenant les acteurs du réseau compétences formation, des managers et des agents, auxquels s'adjoignent des experts thématiques en fonction de l'état d'avancement des réflexions. Le parti a de plus été clairement pris d'une représentativité de l'interministériel. Sont ainsi sollicités la DGAFP, ou le ministère de la Défense. Les groupes de travail doivent proposer les outils de mise en oeuvre concrète des différents pans de la réforme au sein du ministère.

Le calendrier de travail : compte tenu des réorganisations profondes que connaît le ministère actuellement, qui se conjuguent à une sortie tardive, en fin d'année 2007, du cadrage réglementaire de la réforme, le choix du comité de pilotage a été de

prendre le temps de la réflexion nécessaire à la prise en compte de tous les éléments de la réforme, considérant que l'année 2008 serait une année de transition. Le calendrier suivant a été élaboré : entre janvier et juin 2008, sur le rythme d'une réunion mensuelle, chacun des groupes de travail se réunira. Un bilan d'étape sera effectué au sein du comité de pilotage, en avril 2008. Chacun des pilotes de groupes de travail devra remettre ses conclusions et propositions au pilote du comité en juin 2008. Le comité de pilotage se réunira fin juin 2008 pour statuer sur les propositions. L'été 2008 sera consacré à la mise en oeuvre matérielle de ces décisions (mise en place de systèmes d'information, rédaction de circulaires, de fiches pratiques, modèles, ou tout autre élément), permettant ainsi une application cohérente de la réforme sur l'ensemble du périmètre ministériel, au troisième trimestre 2008.

La communication : dans le même temps, la communication est organisée, selon deux axes : la communication institutionnelle, et la communication de proximité.

Dans le domaine de la communication institutionnelle, les démarches suivantes sont engagées :

- les préfigurateurs des futures plates-formes RH (actuels CIFP et cellules GUEPARH) se sont vus confier la mission de relayer le comité de pilotage auprès des réseaux RH locaux, et de décliner, à ce titre, la politique de communication institutionnelle : informer les réseaux locaux de l'état d'avancement de la réforme, participation aux comités de direction des services, aux commissions locales de formation ou tout autre réunion organisée spécifiquement sur le sujet ;
- les représentants des trois sous-directions impliquées (RCF, DP et GBF) interviennent systématiquement dans les réseaux RH nationaux : réunions des secrétaires généraux, des chefs de personnel, réseau recrutement, réseau formation... A cette occasion, il est rappelé le rôle de relais et d'appui confié aux plates-formes, qu'ils doivent solliciter ;
- la sous-direction RCF réunit périodiquement le bureau de la commission nationale pour la formation professionnelle, instance paritaire informelle ;
- un portail dédié à la réforme a été créé sur le site intranet de la DGPA. Outre les textes, on y trouve le diaporama support de la DGAFP, des fiches pratiques, ainsi que tous les éléments relatifs à l'organisation et à la composition des groupes de travail. La création d'une FAQ est à l'étude.

A l'issue du processus de travail des groupes, le comité de pilotage diffusera les conclusions et procédures de mise en oeuvre de la réforme en intervenant dans les plates-formes des ressources humaines.

Cette communication institutionnelle doit donner aux acteurs du réseau RH/compétences et formation les premiers matériaux nécessaires à l'information des agents. Cette information constitue la communication de proximité, qui s'enrichira et se confortera au fur et à mesure de l'état d'avancement des réflexions des groupes de travail.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du MEEDDAT

>> Mise en œuvre d'une démarche qualité dans le dispositif de formation (ministères économiques et financiers)

La direction générale de la comptabilité publique (DGCP) a mis en place une démarche qualité qui constitue un outil d'animation de la formation et de valorisation de l'ensemble de ses acteurs. Cette démarche concerne tous les aspects de la formation (préparation

aux concours, formation initiale, adaptation à l'emploi et formation continue) et repose sur des engagements qualité que les responsables locaux de la formation doivent mettre en œuvre.

Deux dispositifs de suivi ont été mis en place. Tout d'abord, un tableau de bord mesure le degré de réalisation des 18 engagements de service contenus dans le plan d'action de la démarche. L'objectif d'un taux d'appropriation de la démarche de 80 % a été atteint en 2007.

De plus, des audits qualité sont également menés en région. Ils associent un agent de l'école nationale du Trésor et un responsable local de la formation, qui procèdent à l'audit d'un autre service de formation professionnelle. Ces audits donnent lieu à des recommandations à destination des départements. Ce dispositif a concerné six départements volontaires en 2007 et sera reconduit, en 2008, auprès de huit départements.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du Secrétariat général des ministères économiques et financiers

>> Parcours individuels de formation (Intérieur)

La DRH met en place un plan d'accompagnement aux grandes évolutions des métiers du ministère de l'Intérieur. Ainsi, dans la perspective de la mise en place du nouveau système d'immatriculation des véhicules, les agents de guichet chargés de la délivrance des cartes grises font l'objet d'un suivi particulier dans le cadre d'un plan de gestion des emplois et des compétences. Leurs compétences et leur potentiel sont analysés avant de déterminer les parcours de formation qui leur permettront de s'adapter à leurs futures missions.

Un dispositif de même nature est mis en place au bénéfice des standardistes des préfectures dans la perspective d'une mutualisation des standards. La « reconversion » professionnelle de ces personnels vers les métiers des systèmes d'information et de communication ou vers les métiers administratifs requiert l'élaboration, en étroite collaboration entre les gestionnaires des ressources humaines et l'encadrement actuel de ces personnels, de dispositifs de formation « sur mesure ».

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du MIOMCT « hors Police »

>> Secondes carrières des enseignants (Education nationale)

Le dispositif « secondes carrières » s'adresse prioritairement aux enseignants des établissements publics du premier et du second degré, ayant au moins 15 ans de services d'enseignement, qui souhaitent faire évoluer leur carrière vers d'autres postes au sein de la fonction publique.

L'article 77 de la Loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites et les décrets n° 2005-959 et 2005-960 du 9 août 2005 ont fixé le cadre juridique de cette procédure. Les enseignants sont placés en position de détachement sur des emplois correspondant à leur qualification.

Les cellules carrières, sous des appellations différentes, se sont aujourd'hui mises en place dans les académies. Mobilisées autour des directeurs des ressources humaines, elles répondent au souhait de mobilité interne ou externe. Elles conseillent et aident les enseignants dans leur démarche, facilitent l'émergence de candidats motivés, assurent l'interface avec les organismes d'accueil des trois fonctions publiques.

La mise en réseau de ces différentes cellules et la professionnalisation des équipes rectorales (formation de « responsables du conseil en mobilité et carrières ») est actuellement

recherchée en vue d'un meilleur accompagnement des enseignants et d'une connaissance plus fine des filières d'emplois des trois fonctions publiques.

La réussite d'une politique de secondes carrières n'est cependant possible que si les différents employeurs concernés sont conscients de l'apport représenté par la diversification des parcours professionnels. Dans la dernière période, des progrès ont été constatés, mais des efforts importants demeurent à accomplir pour concrétiser cette ouverture, y compris au sein du MEN où des corps administratifs et techniques doivent s'ouvrir davantage aux enseignants.

La piste d'un travail sur les profils et les compétences des candidats aux secondes carrières est actuellement poursuivie. Les nouveaux outils de la formation tout au long de la vie, dont certains pré-existaient au sein des départements ministériels avant la réforme de la formation, seront mobilisés à ce titre.

Peuvent ainsi être cités :

- le bilan de compétences, avec une utilisation de logiciels susceptibles d'aider au repérage des compétences et à leur réinvestissement dans d'autres métiers ;
- la période de professionnalisation, dont l'utilisation pourrait être prévue en accompagnement du dispositif (sous réserve de l'accord de l'employeur final).

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

>> Regards croisés public-privé : principes dégagés sur les enjeux et les perspectives de la formation (La Poste, Gendarmerie nationale et HEC Paris)

La confrontation des témoignages du directeur des RH et des relations sociales de la Poste, du directeur général de la Gendarmerie nationale et directeur général adjoint d'HEC Paris sur leurs pratiques, sur les enjeux et sur les perspectives de la formation continue dans leurs organisations a fait apparaître les éléments saillants suivants :

Qui ?

Tous les niveaux hiérarchiques sont potentiellement concernés par des formations techniques en lien avec leurs métiers et par des formations comportementales ;

pour les cadres, les « hauts potentiels », les dirigeants, l'enjeu est de développer leadership et aptitudes à la conduite du changement.

Comment ?

Les programmes de formation conçus sur-mesure tendent à se développer, en lien avec les enjeux propres à l'organisation / entreprise et aux besoins exprimés par les personnels. Ceci n'exclue pas, bien au contraire, de recourir à des formations externes qui ne soient pas réservées aux personnels de l'organisation considérée. Le brassage des expériences de personnes issues de contextes professionnels différents est en effet perçu comme un facteur clé d'enrichissement par la confrontation d'expériences multiples.

Les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) sont désormais particulièrement utilisées, permettant de démultiplier les formations et de leur permettre d'atteindre un public plus vaste.

Pourquoi ? Former pour...

- développer les compétences individuelles (gestion de carrière, évaluation, mobilité, employabilité) (>voir ci-dessous : formations « prise de fonction » dans la Gendarmerie nationale) ;
- renforcer la compétitivité des organisations ;
- conduire le changement et mettre en œuvre la stratégie (>La Poste : forum du Management Top 400) ;
- fédérer et donner du sens (cohésion, gestion de la culture) ;
- attirer, intégrer, fidéliser ;
- assumer la responsabilité sociale des organisations (>voir ci-dessous : la « promotion diplômante » - La Poste) ;
- développer les compétences individuelles (gestion de carrière, évaluation, mobilité, employabilité).

Quelques exemples tirés des expériences présentées :

La Poste : la « promotion diplômante » permet à des salariés peu diplômés à fort potentiel d'obtenir un diplôme de niveau 1 d'une grande école de gestion et d'accéder à des fonctions de management. Les personnels éligibles sont identifiés par les managers pour participer à une sélection préalable à l'accès au cursus. Ils suivent ensuite un parcours de formation en alternance de 18 mois dans le cadre d'un tutorat. Depuis 2006, une centaine de lauréats ont ainsi été diplômés de l'ESCP/EAP, de l'EM Lyon et d'EUROMED.

Ce dispositif a permis à l'entreprise de confirmer et de moderniser sa culture de promotion interne (ascenseur social), d'identifier et de former de nouveaux managers répondant à ses besoins, de renforcer l'engagement de l'entreprise dans la diversité, et enfin, de développer les partenariats avec l'enseignement supérieur.

La formation au sein de la gendarmerie

Les formations initiales de la Gendarmerie nationale sont destinées à permettre l'acquisition des compétences fondamentales.

Pour les officiers, la formation initiale se fait en deux ans à l'EOGN de Melun. Elle débouche sur l'attribution d'un diplôme de sortie d'école qui sanctionne l'acquisition de « compétences fondamentales » et la préparation des élèves-officiers à leur premier emploi dans l'une des quatre dominantes d'emploi suivantes : sécurité publique, sécurité routière, police judiciaire et ordre public.

Pour les sous-officiers, la formation initiale se fait sur une période de dix mois dans l'une des six écoles de sous-officiers. Elle est sanctionnée par un diplôme de niveau baccalauréat et doit permettre la polyvalence en début de carrière.

Vient ensuite, en cours de carrière, l'acquisition des compétences métier.

Les officiers progressent dans leur dominante d'emploi et bénéficient systématiquement de stages avant chaque nouvelle fonction de commandement : stages de commandant de compagnie, d'escadron départemental de sécurité routière…. Ces formations sont complétées par de nombreux stages permettant de développer des compétences particulières : management et ressources humaines, relations humaines, gestion…

Pour les sous-officiers, il s'agit de passer de la polyvalence initiale à la technicité. Au-delà des dispositifs de formation métier, la « formation complémentaire », d'une durée minimale de deux années, est destinée à renforcer les connaissances des gendarmes dans le domaine de l'exécution du service. Elle est commune à la gendarmerie départementale et à la gendarmerie mobile. Sanctionnée par le certificat d'aptitude technique (CAT), elle permet d'accéder au corps des sous-officiers de carrière. Les « formations techniques et de perfectionnement », enfin, permettent de faire face au besoin de professionnalisation de l'institution et sont susceptibles de déboucher sur une carrière de gradé. En matière de police judiciaire, des partenariats ont été lancés avec le monde universitaire afin de créer des filières de haut niveau : diplôme universitaire « investigations judiciaires en matière de délinquance économique et financière », et master 2 en sciences criminelles (université de Troyes) ; diplôme universitaire « analyse des risques et menaces contemporaines » et master « technologies, organisation et management » (université de Strasbourg).

Source : Comité des DRH 2008

3.1.3. Définir des parcours professionnels

Au carrefour des problématiques de développement professionnel et personnel des agents et de celles d'adaptation de l'administration aux attentes de la société et d'évolution des métiers, la notion de parcours professionnel devient centrale. Elle est à ce titre au cœur des réformes entreprises par le gouvernement (projet de loi sur la mobilité, travaux sur les métiers et les parcours dans le cadre de la mise en œuvre du Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique, Guide méthodologique sur la mise en place du conseiller mobilité-carrière).

En effet, si la carrière correspond aux perspectives d'avenir offertes aux membres d'un corps, préciser comment ces perspectives peuvent se transformer en réalité passe par la formalisation de parcours professionnels.

Il semble souhaitable que cette formalisation existe, car elle permet d'orienter les mobilités vers les compétences attendues par la DRH. Elle ne doit cependant pas être excessive, au risque d'empêcher certains agents de développer des parcours « hors normes » - dont l'administration sera heureuse de s'enrichir - ou d'orienter les agents vers des métiers dont le besoin ne sera pas forcément confirmé dans l'avenir.

Sont ici présentées les éléments de définition de parcours professionnels au ministère de la défense, en lien avec la cartographie métiers des postes de travail de la filière comptable et des éléments de problématiques issus du témoignage de L'Oréal (comité des DRH public/privé).

>> Exemples de parcours professionnels en lien avec la professionnalisation de la fonction « comptabilité » (Défense)

Engagé dans le développement de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), le ministère de la défense poursuit sa démarche de modernisation de sa gestion des ressources humaines en fédérant autour des emplois-types défense (ETD)

les différentes approches « métiers » des armées et services. Le ministère de la défense a entamé trois démarches métiers en 2007 concernant les filières marchés-achats, affaires juridiques et comptabilités. (…)

Une démarche métier appliquée aux compétences budgétaires et comptables a été engagée. Elle est liée à l'évolution des macro-processus budgétaires et comptables induit par la LOLF. Parmi la quarantaine de fonctions mentionnées dans les nouveaux processus budgétaires et comptables, 26 fonctions apparaissent importantes à décrire dans la mesure où elles sont entièrement nouvelles ou constituent des fonctions existantes qui auront, avec les nouveaux processus, de nouveaux rôles à jouer. En 2007, la DRH-MD a décidé de lancer les travaux RH résultant de la modernisation des macro-processus budgétaires et comptables. Cette prise en compte de la dimension RH s'est ainsi combinée à la démarche technique que la direction des affaires financières anime par ailleurs dans ce domaine. (…) Les travaux menés ont conduit à revoir la description des emplois impactés par la mise en œuvre des nouveaux processus budgétaires et comptables et à élaborer leur cartographie. (…)

Un séminaire ministériel a réuni au mois de décembre 2007 les acteurs de la chaîne RH et de la chaîne finances. Il s'inscrit pleinement dans les travaux de réflexion en cours relatifs à la définition des besoins en organisation et en emplois (1er trimestre 2008). Il s'agira ensuite d'exprimer les besoins en compétences et de définir le contenu des formations nécessaires (1er semestre 2008). L'étape suivante résidera dans l'élaboration des plans de formation et plans de recrutement (second semestre 2008 et 2009). (…)

Ces processus élargissent par itérations successives les perspectives d'emploi des agents et leur permettent par ailleurs de mieux identifier les étapes de leur parcours, tant en interne au ministère qu'au niveau interministériel. Cette mobilité fonctionnelle est par ailleurs soutenue par une politique de formation ambitieuse.

Les graphiques présentés ci-dessous illustrent :

1 - les emplois identifiés par la Défense dans le cadre de la modernisation de ses procédures budgétaires et comptables ;

2 - des exemples de parcours professionnels au ministère de la défense.

Niveaux d'emploi du Redef	Famille finances Filière comptabilités			
5 - Haute direction - Haut conseil				
4 - Conception - Direction - Expertise haut niveau	Responsable d'un service d'exécution	Expert de haut niveau en comptabilité		Administrateur des références
3 - Encadrement intermédiaire - Expertise	Chef d'un service chargé des droits individuels	Comptable		Cadre gestionnaire des référenciels comptables
2 - Encadrement de proximité - Mise en œuvre	Chef d'une section chargée des droits individuels	Assistant comptable	Trésorerie	Régisseur
1 - Exécution - Encadrement élémentaire	Décompteurs de droits individuels	Agent postal	Agent de saisie en comptabilités	

Source : Dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la défense et intervention DRH-MD sur la Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences comptables le 12 décembre 2007

Exemples de parcours professionnels au ministère de la Défense												
NIVEAUX D'EMPLOI DU REDEF	**FAMILLE MANA-GEMENT** FILIÈRE MANAGEMENT GENERAL	**FAMILLE FINANCES** FILIÈRE PROCESSUS BUDGETAIRES ET EXPERTISES		**FAMILLE ADMINISTRATION** FILIÈRE MARCHES ACHATS	**FAMILLE FINANCES** FILIÈRE COMPTABILITÉS				**FAMILLE SOUTIEN OPÉRATIONNEL** FILIÈRE GESTION DES MATIÈRES ET MATÉRIELS		**FAMILLE MANAGEMENT** FILIÈRE AIDE À LA DÉCISION	
5 Haute direc-tion - Haut conseil	Haut responsable dirigeant											
4 Conception - Direction - Expertise haut niveau		Cadre ges-tionnaire de haut niveau d'une unité budgétaire	Respon-sable d'un service budgétaire	Responsable d'un organisme d'achat	Respon-sable d'un service d'exécution comptable	Expert de haut niveau en comptabi-lités	Administrateur des référentiels		Direction d'organisme de gestion des matières et matériels		Responsable de chaîne d'aide au pilotage, audit, contrôle de gestion	
3 Encadrement intermédiaire - Expertise		Chargé d'études programmation Chargé d'études budgétaires Chargé d'études d'ingéniererie financière Chargé d'études économiques		Cadre chargé des achats	Chef d'un service chargé des droits individuels	Comptable	Cadre gestionnaire des référentiels comptables		Chef de service de gestion des matières et matériels		Contrôleur de gestion	Auditeur
2 Encadrement de proximité - Mise en œuvre		Gestion budgétaire		Acheteur - rédacteur des marchés	Chef d'une section chargée des droits individuels	Assistant comptable	Trésorier	Régisseur	Technicien de gestion des stocks	Gestionnaire des matières et matériels		
1 Exécution - Encadrement élémentaire				Agent d'admi-nistration des marchés	Décompteur de droits individuels	Agent postal		Agent de saisie	Agent de magasinage			

Source : Dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la défense et intervention DRH-MD sur la Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences comptables le 12 décembre 2007

>> Regard sur les pratiques de l'entreprise : la gestion des parcours professionnels et de la mobilité chez L'Oréal

« Au sein de L'Oréal, tout le monde change de poste au moins une fois tous les 3 ans. A chaque fois, il est indispensable d'expliquer pourquoi ces mobilités se justifient, pour l'entreprise comme pour le salarié concerné.

Nos effectifs sont composés pour un quart de commerciaux, un quart d'industriel, un quart de recherche, et un quart de fonctions support. Ces effectifs sont principalement répartis en France, en Europe et aux Etats-Unis. La mobilité internationale est donc un enjeu important pour nous, même s'il l'est moins pour la fonction publique.

La mobilité est un des leviers de réussite de l'entreprise. En effet, les évolutions permanentes de l'activité imposent des changements. Ensuite, il est nécessaire de mettre en avant les éléments clés du secteur qui peuvent avoir une implication sur la mobilité : la culture et la mode ne cessent d'évoluer, ce qui encourage à la mobilité en même temps qu'à un parcours de carrière de long terme. Nous cherchons toujours à montrer que la mobilité et le parcours de carrières sont des conditions nécessaires de la réussite.

Nous cherchons à lier une stratégie business, la culture groupe, et les intérêts des collaborateurs. Les collaborateurs doivent se sentir au cœur de l'entreprise, apprécier la diversité, la prise de risque et les besoins de réactivité.

Dès le recrutement, des objectifs d'évolutions sont fixés aux collaborateurs. En matière de développement, par ailleurs, nous cherchons à créer des équipes diversifiées, ce qui suppose de les recréer sans cesse. La construction d'organisations dynamiques et adaptables, qui peuvent s'adapter aux conditions du marché, est une condition indispensable qui suppose d'importants mouvements. Enfin, pour encore faciliter les mobilités, nous avons mis en place un système de développement des collaborateurs, qui permet d'apporter des réponses, en termes de formations, lorsqu'ils émettent un souhait d'évolution. Chacun doit pouvoir savoir comment il peut évoluer au sein de l'Entreprise.

L'individu est placé au centre du processus de gestion de carrière. Il n'existe donc pas de carrière type obligatoire. Nous nous appuyons sur des pépinières, qui nous permettent de réaliser des recrutements de personnes susceptibles d'évoluer au sein de l'entreprise. Nous cherchons d'ailleurs à confier des responsabilités aussi rapidement que possible aux jeunes arrivants.

En France, le taux de mobilité des salariés se situe autour de 25 %. Au niveau mondial, la mobilité, atteint 39 %, taux particulièrement important, qui s'explique en particulier par l'importante activité du marché.

Dans ce contexte, le métier des ressources humaines doit être principalement centré sur la gestion de carrières. Notre enjeu principal est d'animer la mobilité, ce qui suppose de motiver les individus et les managers. Après l'écoute des demandes, le processus de développement des compétences passe notamment par des entretiens, réalisés deux fois par ans, et grâce à la proximité permanente des managers et de leurs collaborateurs. Nous cherchons à assurer la pertinence des ressources sur le long terme, et à promouvoir la diversité au sein des équipes, qu'elle soit relative à l'âge ou aux fonctions, par exemple. Enfin, nous cherchons à anticiper les réactions des individus, afin que les collaborateurs écoutent les propositions que nous leur faisons et soient intéressés.

Sur les 6 objectifs fixés aux services de ressources humaines, 3 sont axés sur les parcours de mobilité : attirer des talents, développer les ressources du groupe, et motiver et retenir les collaborateurs.

Nous avons identifié des aspects à améliorer. Dans cette ambiance de mobilité importante, nous rencontrons en effet un problème pour disposer d'experts. Il nous faut donc trouver d'autres parcours de carrières que la mobilité. Il est nécessaire d'alimenter le parcours de carrière de personnes qui ne doivent en principe pas être mobiles. Nous cherchons en particulier à savoir comment assurer plus facilement, quand c'est possible, le passage

entre un statut d'ETAM (NDLR : employés, techniciens et agents de maîtrise) et un statut de cadre. Il faut en effet, pour développer une certaine expertise, que certains ETAM puissent évoluer sur le long terme.

La mobilité n'est donc pas une réponse à tous les enjeux. Il est nécessaire de conduire une politique qui manie de manière complémentaire les éléments de la gestion de carrières ».

Source : Intervention de M. Geoff SKINGSLEY, Vice-Président du groupe L'Oréal, Directeur général des relations humaines devant le Comité des DRH, réunion du 12 mars 2008

3.1.4. Mobiliser et valoriser les cadres supérieurs

La gestion de l'encadrement supérieur est considérée comme stratégique par l'ensemble des DRH, ce qui se traduit dans les ministères par l'exercice de la gestion des corps supérieurs au sein des secrétariats généraux et par des politiques de gestion de plus en plus actives.

Les problématiques mises en avant lors des conférences de GPRH concernent la gestion des viviers (Culture), l'outplacement et les questions d'attractivité. Emergent également des bonnes pratiques relatives au développement des compétences managériales des cadres et du leadership dans l'encadrement supérieur, de même que l'implication du ministre des affaires étrangères et européennes en faveur des femmes diplomates.

> Vers une gestion active des cadres

Exemples des ministères en charge de la Culture, des Affaires étrangères, de la Santé :

>> Mise en place de comités de carrière (Culture)

Le MCC s'est doté d'une enceinte de pilotage et d'élaboration d'une nouvelle gestion de son encadrement supérieur par la création d'un comité de carrière central placé auprès du secrétaire général du ministère et de comités de carrière fonctionnels au sein des directions d'administrations centrales.

Ces comités visent à assurer la maîtrise des emplois essentiels (dirigeants et experts) du ministère en détectant et suivant les cadres « à haut potentiel » (CHP) qui se caractérisent par leur potentiel d'assumer des niveaux de responsabilité significativement supérieurs ou deux mobilités fonctionnelles complexes dans les 3 à 5 ans . Il est proposé, pour le MCC, de ne pas faire des limites d'âge ou des diplômes détenus des critères exclusifs qui peuvent faire perdre des candidats intéressants et de prêter une attention particulière à l'équilibre des viviers entre les femmes et les hommes.

Le champ des comités de carrière peut être caractérisé par plusieurs approches :

a) une approche par emplois :

1. Emplois dirigeants : DAC, EP, DRAC, SCN.
2. Emplois du décret de 1955 : les emplois fonctionnels d'AC.

3. Le vivier des chefs de bureau et responsables de missions, des DRAC adjoints, des SDAP, de certains postes de n°2, voire de n°3, dans les établissements publics et de certains postes d'experts de haut niveau.

b) une approche par viviers :

1. le vivier interne : les administrateurs civils, les conservateurs du patrimoine, les AUE, les ingénieurs, les attachés principaux et les contractuels exerçant des fonctions d'encadrement ou assurant une expertise de haut niveau.
2. Le vivier externe : les A+, les personnalités du monde culturel n'appartenant pas nécessairement à la fonction publique.

c) une approche par niveau :

1. le comité de carrière central (CCC) : se réunit sous l'autorité du SG, propose en matière d'emplois dirigeant, valide les propositions des comités fonctionnels en matière d'emplois fonctionnels et s'assure du suivi des chefs de bureau, des chefs de mission et des experts de haut niveau.
2. Les comités de carrière fonctionnels (CCF) : se réunissent sous l'autorité des DAC, proposent au CCC en matière d'emploi fonctionnel. Il est pleinement compétent en matière de chefs de bureau, de chefs de mission et d'experts de haut niveau.

Le rôle des comités de carrière : organisé deux fois par an (printemps et automne) sous la présidence du SG, le comité de carrière central (CCC) réunit les directeurs de l'ensemble du ministère et de ses opérateurs pour passer en revue les viviers et leurs débouchés au sein de leurs directions, du ministère, des opérateurs et des autres ministères, pour anticiper les promotions et les carrières. Le secrétariat du CCC est assuré par le chargé de mission pour l'encadrement supérieur. Ces réunions sont précédées par les réunions des comités de carrière fonctionnels (CCF).

Sur la base d'une grille d'analyse, les comités de carrière visent essentiellement à repérer les hauts potentiels et anticiper les évolutions :

- repérer les meilleurs agents et constituer un vivier pour les postes fonctionnels ;
- organiser la promotion statutaire (tour extérieur, promotion interne) et fonctionnelle ;
- mettre plusieurs postes en face de chaque nom, plusieurs noms en face d'un poste ;
- imaginer des organigrammes de remplacement et des plans de succession à court et moyen terme.

Par ailleurs, les comités de carrière contribuent à :

> suivre et enrichir les viviers :

- constituer le vivier ministériel des emplois supérieurs et des directeurs d'administration centrale et constituer le vivier interministériel des postes de DAC, en s'appuyant sur le réseau des correspondants encadrement supérieur des SG ;
- réfléchir sur la diversité des profils (experts et managers) et l'évolution des besoins en compétences ;
- préparer les meilleurs parcours professionnels possibles, les plus diversifiés et les plus généralistes (alternance de poste fonctionnels et opérationnels, valoriser les fonctions de gestion pour préparer des profils généralistes) ;
- faire la revue des compétences et des appétences des agents du ministère et proposer un suivi personnalisé, composé d'entretiens de carrières, de bilans de compétence et de propositions de formation (tutorat, coaching, appui au management).

> **développer la mobilité :**

- marché transparent entre ministère, opérateurs, fondations, MAE ;
- rendre le régime indemnitaire du MCC plus attractif et favoriser les détachements pour attirer des compétences extérieures ;
- faire de la mobilité un élément essentiel du parcours de carrière même lorsqu'elle ne répond pas à une obligation statutaire ;
- assurer le réemploi après la fin de fonction : développer l'anticipation et créer les bonnes conditions du retour.

Enfin, les comités de carrière organisent la remontée vers le SG des informations stratégiques essentielles à la gestion dynamique du vivier (statistiques sur la mobilité, la place des femmes, les carrières internationales ou dans les institutions européennes, la formation dédiée à l'encadrement supérieur).

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la Culture et de la Communication

>> Objectivation de la gestion des diplomates : sélection des candidatures proposées au ministre, entretien à 360° des ambassadeurs (Affaires étrangères)

La gestion de l'encadrement supérieur au MAEE est marquée par trois éléments dominants :

Une volonté de professionnaliser et « d'objectiver » la gestion de l'encadrement supérieur, notamment en matière de nominations aux plus hautes fonctions ; le souhait de développer la mobilité des diplomates de carrière, non tant pour attirer des agents de l'extérieur au MAEE (qui est l'un des ministères les plus ouverts et qui présente les profils les plus variés) que pour favoriser la diversification des parcours et l'acquisition de compétences nouvelles et enfin, par des efforts importants de résorption du sureffectif de l'encadrement supérieur.

Plusieurs initiatives du ministère ont particulièrement intéressé la DGAFP.
Parmi celles-ci :

La mise en place d'un **Conseil de sélection chargée de présenter des candidatures au Ministre**, qui traduit la volonté d'offrir une assistance à la décision pour l'autorité politique dans les emplois à la discrétion du gouvernement ;

Le dispositif d'évaluation à 360° des ambassadeurs.

Mis en place en 2006, ce dispositif soumet les ambassadeurs à une auto-évaluation, à une évaluation par le directeur géographique ou fonctionnel dont ils relèvent et à une évaluation par leurs principaux collaborateurs.

Il répond aux principales caractéristiques suivantes :

- évaluation annuelle de tous les ambassadeurs ayant effectué au moins 12 mois dans leur pays d'affectation ;
- sollicitation, en qualité de principaux collaborateurs, de la secrétaire, du n°2 de l'ambassade, des diplomates de la chancellerie, des principaux chefs de service de l'ambassade (y compris le chef de la mission économique et l'attaché de défense), les consuls généraux relevant de l'ambassadeur, le chef de chancellerie ;
- évaluation via l'intranet du ministère, par une procédure électronique anonyme et sécurisée (envoi à chaque évaluateur d'un identifiant et d'un mot de passe personnels) ;
- recueil et analyse des réponses par un ancien ambassadeur, nommé évaluateur central ; celui-ci s'entretient le cas échéant avec les ambassadeurs des éléments

qui ressortent de leur évaluation ; l'évaluateur central n'est en possession que d'une synthèse des réponses, sous forme statistique, et d'une compilation de commentaires individuels libres (lesquels ne sont pas communiqués aux ambassadeurs) ;

- les questions (32 au total) portent sur 5 thèmes :
  - vision stratégique
  - capacités d'encadrement et d'organisation
  - gestion du poste
  - communication et efficacité de la présence
  - responsabilité vis-à-vis des collaborateurs

Le dispositif a fait l'objet d'une expérimentation en 2006 sur une trentaine d'ambassadeurs. Les résultats de cette expérimentation ont été évalués, et l'évaluation à 360° a été généralisée à partir de 2007. La campagne 2008 est actuellement en cours. Chaque campagne donne lieu à un rapport général de l'évaluateur central, ainsi qu'à un suivi individuel pour ceux des ambassadeurs dont l'évaluation fait ressortir des difficultés particulières.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère des affaires étrangères et européennes

>> Objectifs de gestion active des cadres supérieurs (Santé)

Les principaux axes de développement de la gestion de l'encadrement supérieur de l'administration sanitaire et sociale sont les suivants :

- en administration centrale :

>la réalisation annuelle d'une revue des carrières des cadres supérieurs permettant de repérer des cadres à potentiel ;
>la diversification maximale des compétences sur les emplois fonctionnels ;
>la généralisation d'une démarche d'objectifs de résultat et d'une rémunération spécifique de ceux-ci (directeurs depuis 2006, emplois fonctionnels en 2008).

- en services déconcentrés :

>la réalisation annuelle d'entretien d'évaluation pour tous les cadres supérieurs ;
>l'existence d'un parcours professionnel assez bien balisé alternant changement de domaine et de résidence et permettant de prendre régulièrement des responsabilités supplémentaires ;
>une procédure de désignation professionnalisée sur les emplois fonctionnels depuis quelques années (avis du préfet, du DRASS, de l'IGAS régionalisé) ;
>un accompagnement à la prise de poste ;
>la généralisation pour les directeurs depuis 2007 d'une lettre d'objectif et d'une prime aux résultats.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la Santé (DAGPB)

> Les questions de parité hommes / femmes

>> Initiatives en faveur de la parité (Affaires étrangères)

A l'occasion de la journée internationale des femmes, une conférence-débat sur les femmes diplomates a été organisée sous la présidence du ministre. Les présentations et les témoignages, internes et externes, ainsi que les questions des nombreux agents présents ont permis d'aborder très concrètement l'état des lieux de l'égalité hommes-femmes dans

le ministère et de réfléchir collectivement aux moyens de faire disparaître les obstacles de différentes natures qui existent encore.

Cette conférence-débat a abouti aux constats et propositions suivantes :

1- Situation du « vivier » de femmes diplomates, recrutements et propositions

constat : Les femmes représentent 47 % des agents du département mais restent peu présentes dans l'encadrement supérieur et parmi les cadres dirigeants. Plusieurs modes de recrutement restent défavorables aux femmes (sortie ENA, agents contractuels) et la part des femmes dans les promotions, légèrement supérieure à celle qu'elles occupent dans les grades de départ, ne suffit pas à corriger le déséquilibre.

pistes :

- Améliorer la communication sur la mise en œuvre de l'égalité hommes-femmes à destination des viviers de recrutement, notamment à l'ENA, pour susciter plus de vocations. Pour la première fois depuis 2003, deux femmes font partie des conseillers recrutés par la voie de l'ENA en 2008 ;
- établir une parité dans les recrutements d'agents contractuels sur lesquels ne pèsent pas les mêmes contraintes que dans les concours ;
- expliciter les critères de nomination et de promotion (valorisant toutes les compétences) et commenter les nominations aux emplois supérieurs et tous les tableaux d'avancement au regard de ces critères ;
- réserver systématiquement un pourcentage des promotions de grade et de corps aux femmes qui soit supérieur à leur part du vivier de départ ou encore un pourcentage de chaque sexe qui ne soit pas inférieur à un tiers (comme pour les jurys de concours) ;
- Assurer en permanence une mixité effective (au moins un tiers de femmes) à chaque strate de l'encadrement supérieur (direction collégiale, directrices, ambassadrices, sous-directrices).

2- Parcours professionnels, évaluation des agents et conseils aux carrières

constat : La notion de « contrainte familiale » appliquée à la charge de famille vise exclusivement les mères et jamais les pères des mêmes enfants... La maternité reste conçue comme un « risque » en gestion des ressources humaines. La disponibilité est un critère fondamental de l'évaluation.

pistes :

- Former les gestionnaires des ressources humaines, d'une part, et l'ensemble de l'encadrement (dans le cadre d'une intensification en cours de la formation au management), d'autre part, à la prévention des discriminations liées au sexe (ainsi qu'à d'autres aspects de la diversité, origines sociales ou ethniques, orientation sexuelle) ;
- sensibiliser tout le personnel aux mêmes questions ;
- conseiller les femmes et soutenir leurs ambitions professionnelles ;
- augmenter les effectifs d'agents volants de tous grades susceptibles de remplacer systématiquement les collègues en congé de maternité.

3- Culture « maison », organisation et méthodes de travail

constat : Malgré l'accroissement de la charge de travail liée à l'intensité et à la complexité croissantes des relations internationales et à la contraction des moyens du département, les méthodes de travail (multiplication des réunions, y compris tardives, insuffisante hiérarchisation des commandes, urgence comme mode de fonctionnement normal, processus de décision mal formalisé) n'ont pas changé et entraînent une exclusion ou une autocensure fréquente des femmes.

pistes :

> Diffuser des guides de bonnes pratiques (par diplonet ainsi que dans le cadre des formations) promouvant une organisation du travail qui ne soit plus une machine à gaspiller le temps mais soit centrée sur l'efficacité, l'économie de moyens et le respect de la séparation et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;

> neutraliser, par instruction ministérielle, les commandes de fin de journée non motivées par l'urgence et induisant un dépassement horaire ;

> simplifier les circuits de décision et de validation ;

> valoriser dans l'évaluation de l'encadrement l'aptitude à puiser dans tous les registres de compétence, à faire prévaloir l'organisation et la réflexion sereine sur la précipitation, et à écarter les fausses urgences.

4- Temps de travail

constat : Il est excessif au regard des normes légales (44 heures maximum), de la capacité de résistance physique des agents et partant de l'impératif de performance qui est incompatible avec un surtravail chronique.

pistes :

> Passer en revue les règlements intérieurs des missions diplomatiques et consulaires à l'étranger pour alléger et mieux répartir les permanences et astreintes et préserver l'équilibre vie professionnelle / vie privée ;

> révision du régime des permanences et astreintes à l'administration centrale afin de le limiter au strict nécessaire ;

> rappeler aux chefs de service à Paris et à Nantes que tous les agents ont vocation à bénéficier des horaires variables et à badger. La renonciation aux horaires variables doit être l'exception, non la règle ;

> instaurer une heure de fermeture des locaux sur chaque site.

5- Partage et prise en charge des contraintes familiales

constat : Les moyens de garde de la petite enfance ne sont pas assez développés.

pistes :

> Mettre à la disposition des agents une crèche à proximité du site de la Convention, voire d'autres sites, avec une capacité d'accueil significative ;

> faciliter le télétravail (à l'aide d'un extranet ou à défaut des tokens de messagerie et d'ordinateurs portables) pour permettre notamment aux agents de faire face aux difficultés ponctuelles ou structurelles liées à la garde de jeunes enfants ou d'enfants malades ;

> mieux prendre en compte dans les affectations à l'étranger et le calcul de la rémunération la charge des parents âgés.

6- Suivi des orientations et contrôle

constat : Le cadre juridique (communautaire, législatif et réglementaire) est complet et satisfaisant. Beaucoup de propositions de bon sens relatives notamment à l'organisation du travail figurent déjà dans des instructions en vigueur qui ne sont cependant jamais appliquées. Il existe une attente de vrai changement concret.

pistes :

> Produire des statistiques annuelles suivant une nomenclature stabilisée pour mesurer efficacement l'évolution de la situation ;

> désigner un médiateur indépendant et doté de l'autorité nécessaire pour veiller au respect par tous les échelons de la hiérarchie du ministère, en France comme à l'étranger, des droits des agents s'agissant en particulier de l'interdiction des discriminations, de l'équilibre entre sphère privée et sphère professionnelle et de la santé au travail.

Parmi l'ensemble des propositions avancées pendant la conférence-débat, les suivantes ont été retenues d'emblée par le ministre :

> réserver aux femmes un pourcentage des promotions de grade ou de corps qui soit au moins égal à leur part dans le vivier des promouvables ;

> inciter la hiérarchie, en France comme à l'étranger, à mettre en pratique deux chartes portant respectivement sur la tenue de réunions efficaces et l'utilisation rationnelle de la messagerie ;

> interdire l'organisation des réunions de service ou interservices au-delà de 17 heures ;

> lancement par la mission pour l'action sociale d'un appel d'offres pour l'ouverture d'une crèche à proximité du nouveau site de la Convention.

Les autres propositions doivent être discutées dans le cadre du dialogue social avec les représentants du personnel en vue de leur éventuelle inscription au prochain plan triennal 2008-2011 pour l'égalité hommes-femmes, permettant ainsi, suivant le vœu formulé par le ministre au cours de la conférence-débat, de parvenir à brève échéance à des résultats concrets.

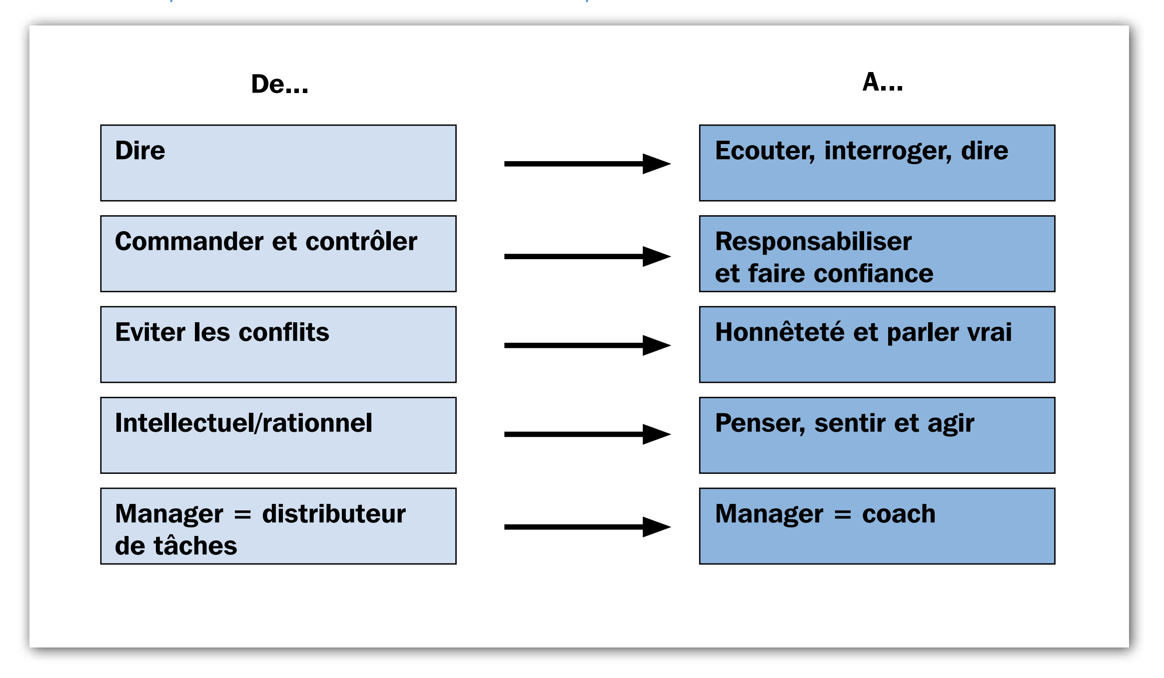
Source : conférence de GPRH 2008 du ministère des affaires étrangères et européennes

> Développer le leadership

>> Regards sur le monde de l'entreprise : développer le leadership chez les cadres (Axa)

La stratégie de transformation des pratiques managériales d'Axa, identifiée dans le cadre des travaux du comité des DRH, met en avant la volonté de développer le leadership chez les cadres, source d'innovation, d'autonomie et de responsabilisation de chacun des salariés dans l'essor des activités du groupe :

Exemple du nouveau modèle de leadership AXA



Source : Comité des DRH « public privé » - Réunion du 6 juin 2008

3.2. Personnaliser la gestion des agents publics

Le président de la République dans son discours du 19 septembre 2007 devant les élèves de l'Institut régional d'administration de Nantes, a fait de la gestion personnalisée le « fil conducteur » des réformes à entreprendre dans la gestion de la Fonction publique :

« Ce que je voudrais, ce que je crois profondément nécessaire, c'est que l'on cesse de gérer des statuts et que l'on se mette davantage à gérer des hommes et des femmes. »

Si la quasi-totalité des actes de gestion RH pourrait être examinée au travers de ce prisme, les meilleures pratiques citées dans cette rubrique concernent les processus comportant la plus forte dimension individuelle : l'évaluation, base de toute gestion individualisée dans la Fonction publique comme dans le secteur privé, mais également l'accompagnement des agents dans leurs projets de carrière, la promotion et la rémunération des responsabilités et de la performance.

3.2.1. Evaluer

L'évaluation des performances est au cœur du développement d'une gestion plus personnalisée dans la Fonction publique. La généralisation progressive d'instruments d'évaluation de l'activité des agents et de reconnaissance de leur valeur professionnelle est ainsi appelée à se développer.

La première étape de cette généralisation repose sur par la possibilité, offerte aux ministères dans la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007, d'expérimenter, à la place de la notation, le recours à l'entretien professionnel.

Nombre de ministères, à la suite d'engagements pris lors des conférences de GPRH 2007, ont saisi cette opportunité et se sont emparés de l'évaluation pour régénérer leurs processus RH sur la base d'une dimension objectivée de la valeur de leurs agents, mais également de leurs attentes. Les pratiques présentées ci-dessous illustrent les outils et dispositifs mis en œuvre, ainsi que les objectifs managériaux associés à la réforme.

> Déploiement et procédure d'évaluation

Exemples des Affaires étrangères, des services du Premier ministre et de la Santé

>> Mise en place de l'entretien professionnel en lien avec le répertoire métiers « NOMADE » (Affaires étrangères)

Le décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 permet aux administrations de l'Etat de mettre en place la procédure de l'entretien professionnel et de supprimer la note

chiffrée. Cette réforme de la procédure d'évaluation s'inscrit dans le cadre plus large de la modernisation de la fonction publique et de la gestion des ressources humaines.

L'entretien professionnel est un moment important de la vie des agents comme de celle des services et des postes. Il offre une occasion de dialogue et concourt directement à la construction du parcours professionnel des agents. La participation à cette procédure est une obligation légale. Il doit permettre d'identifier en toute sincérité les points forts mais aussi les éventuelles difficultés de chaque agent et d'en rendre compte. C'est de ce point de vue une obligation morale au cœur de la responsabilité de l'encadrement.

La campagne FANEV[1] 2008 a débuté le lundi 19 mai et s'achèvera le lundi 30 juin.

1- l'agent prépare son entretien professionnel

C'est l'agent qui déclenche la procédure ; il doit le faire dès que possible après l'ouverture de la campagne annuelle. Il lui appartient de :

- se connecter au portail FANEV sur diploRH ;
- vérifier et modifier, le cas échéant, ses données personnelles ;
- auto-évaluer l'atteinte des objectifs fixés l'année précédente ;
- créer et attacher sa fiche de poste au format NOMADE grâce à une application spécifique en ligne « post-it » ;
- auto-évaluer ses compétences dans son domaine d'activité ;
- dresser un bilan de l'année professionnelle écoulée ;
- indiquer les formations suivies pendant l'année écoulée et les souhaits de formation pour l'année à venir ;
- s'il sert depuis au moins 10 ans au ministère, indiquer s'il souhaite prendre part à un rendez-vous de carrière.

2- Le supérieur hiérarchique direct conduit l'entretien professionnel avec l'agent

En cas de doute sur l'identification du supérieur hiérarchique direct (notamment dans le cas de services aux effectifs nombreux dans lesquels des chefs de secteur sont en place mais ne reçoivent des responsables hiérarchiques supérieurs qu'une délégation limitée à certains aspects de l'organisation du travail), il appartient au chef de mission à l'étranger ou au chef de service à l'administration centrale de désigner le niveau auquel sera organisée l'évaluation.

S'agissant des modalités d'organisation de l'entretien professionnel :

- il doit impérativement avoir lieu
- il doit durer environ trente minutes
- il comprend l'entretien de formation

3- Le supérieur hiérarchique direct rend compte de l'entretien professionnel

A l'issue de l'entretien professionnel, le supérieur hiérarchique direct saisit un compte-rendu d'entretien qui indique :

- l'atteinte des objectifs fixés pour l'année écoulée et les objectifs pour l'année à venir ;
- son avis sur les demandes et les besoins de formation de l'agent ;
- son évaluation des qualités professionnelles de l'agent ;

- éventuellement, son estimation du potentiel de l'agent et de ses perspectives d'évolution.

4- Le supérieur hiérarchique direct se prononce sur la manière de servir de l'agent

Il revient au supérieur hiérarchique direct de se prononcer sur la manière de servir des agents placés sous son autorité et d'émettre des propositions de réduction d'ancienneté qui seront soumises à une validation centrale puis à l'avis des commissions administratives paritaires compétentes de chaque corps concerné ; au niveau de chaque corps, ne peuvent être distribués que 9 mois pour 10 agents :

- si la valeur professionnelle de l'agent est jugée satisfaisante, il bénéficiera d'un avancement normal (ce qui statistiquement devrait être le cas de la majorité des agents) ;
- si l'agent se distingue par sa valeur professionnelle, ce que le supérieur hiérarchique direct doit justifier expressément, alors il pourra bénéficier d'un avancement plus rapide (1 mois, voire 3 mois pour les agents dont la valeur professionnelle est considérée comme exceptionnelle) ;
- si la manière de servir d'un agent est jugée insuffisante, voire très insuffisante, ce que le supérieur hiérarchique direct doit impérativement et expressément justifier, son avancement peut être ralenti de 1 ou 2 mois (majoration d'ancienneté) ;
- pour les agents en fonction à l'administration centrale, le supérieur hiérarchique direct rend compte à l'agent des propositions de modulation de prime qu'il a faites au chef de service et qui ont été approuvées par celui-ci.

5- L'agent et le supérieur hiérarchique valident le compte-rendu de l'entretien

Les signatures manuscrites de l'agent et du supérieur hiérarchique sont indispensables pour valider le compte-rendu de l'entretien professionnel :

- l'agent porte ses éventuels commentaires en ligne puis imprime le formulaire FANEV et le signe (le délai réglementaire de dix jours pour saisir le supérieur du recours gracieux préalable à l'éventuelle saisine de la commission administrative paritaire en révision du compte-rendu court à partir de cette date) ;
- puis soumet le formulaire imprimé à la signature de son supérieur hiérarchique direct ;
- le formulaire signé est porté à la connaissance du chef de mission ou du chef de service qui y appose son visa et son cachet ;
- les comptes-rendus ainsi signés et visés sont retournés, dans les délais prescrits, à la direction des ressources humaines, bureau des politiques statutaires et de gestion des ressources humaines (DGA/DRH/1/B), avant d'être exploités par les bureaux des parcours professionnels compétents en vue des réunions des commissions administratives paritaires d'automne.

La mise en place de l'entretien professionnel a été l'occasion d'une refonte en profondeur de la téléprocédure FANEV qui est à la fois simplifiée (suppression de plusieurs étapes et d'un va-et-vient) et fiabilisée (architecture informatique plus robuste, sauvegarde automatique régulière, sauvegarde manuelle possible à chaque page). Les informations détaillées permettant de renseigner chaque rubrique ont été insérées dans le formulaire lui-même ce qui rendra inutile le renvoi à un vademecum.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère des affaires étrangères

>> Mise en place des entretiens professionnels (services du Premier ministre)

La notation a été abandonnée. Les SPM participent à l'expérimentation de l'évaluation sans notation autorisée par le décret du 17 septembre 2007.

Un arrêté a été soumis au CTPM de janvier 2008, il prévoit :

- l'expérimentation pour trois ans, pour les fonctionnaires des services du Premier ministre, d'une évaluation dégagée des contraintes de la notation ; l'entretien d'évaluation était déjà obligatoire pour les agents titulaires aux termes des dispositions de l'arrêté du 16 juillet 2003 relatif aux conditions d'évaluation et de notation des fonctionnaires du Premier ministre ;
- la mise en place d'une évaluation pour les agents non titulaires des services du Premier ministre, conformément aux termes du décret du 12 mars 2007.

Ce dispositif a fait l'objet d'un consensus à l'issue d'une concertation avec les organisations syndicales représentatives et les services d'emploi. L'évaluation est établie au terme d'un entretien dont le caractère professionnel est affirmé par la référence à la fiche de métier de l'agent.

Un lien est établi entre l'évaluation et le montant de la part variables de rémunération liées à la performance pour les agents non-titulaires. Le dispositif d'allocation des réductions d'ancienneté aux fonctionnaires est modifié, la responsabilité de la répartition du contingent étant laissée aux chefs de service sous contrôle du respect des règles statutaires par la DRH.

La possibilité de prononcer des majorations d'ancienneté de service pour insuffisance de valeur professionnelle est aménagée conformément aux dispositions du décret.

Parallèlement, la cotation des emplois sera mise à jour chaque année et étendue aux agents de catégorie B et C. Des entretiens d'orientation de carrière et de mobilité, sont progressivement mis en place à des moments clés de la carrière pour les catégories A et sur demande des agents dans les autres catégories.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 des services du Premier ministre

> Principes permettant une évaluation utile à la performance du collectif de travail (DRH public/privé) :

>> Regards sur le monde de l'entreprise : principes dégagés des pratiques d'évaluation (Axa, SNCF)

1 - l'évaluation doit donner une perspective à moyen terme en lien avec la stratégie de l'organisation

La stratégie de l'organisation doit être diffusée à l'ensemble des collaborateurs. Elle permet de donner une perspective à moyen terme, dans laquelle s'inscrit l'évaluation des agents.

Exemple chez Axa : *En 2007, Axa a déployé le programme « **Passeport 2012** », dans un premier temps en direction de ses cadres dirigeants lors des universités d'été, puis lors de rencontres du Président Axa France avec tous les collaborateurs.*

L'objectif de la démarche est de donner une perspectives pluriannuelle de 2007 à

2012, de sortir de la perception d'un « exercice financier » dans le management de la performance et de responsabiliser chaque manager dans la prise en compte des besoins de ses collaborateurs

Pour cela, l'ensemble des salariés a répondu, dans un onglet « Passeport 2012 » intégré aux outils informatiques, aux questions suivantes :

- *Quels sont les objectifs 2012 auxquels je contribue ?*
- *Quels sont mes engagements et mes contributions à ces objectifs ?*
- *Comment mon manager m'aide dans ma contribution et dans mon développement professionnel ?*

2 - Les acteurs doivent être formés aux techniques de l'évaluation et impliqués dans le processus.

- L'évaluation ne peut être réussie que si le top management est le premier à donner l'exemple ;
- la formalisation et la diffusion des pratiques managériales sont nécessaires. Les cadres doivent devenir des managers et s'impliquer dans l'évaluation (cf. 3.1.4. gérer les cadres supérieurs de manière active : nouveau modèle de leadership AXA) ;
- le dispositif peut être coercitif pour obliger les cadres à différencier leurs collaborateurs.

3 - L'évaluation doit être intégrée dans le cycle RH

- Un calendrier annuel de l'évaluation est défini ;
- L'entretien d'évaluation de la performance est organisé en amont de la décision de rémunération variable et des comités carrières où se prennent les décisions de mobilité et de changement de poste ;
- L'entretien de développement permet d'organiser les actions de formation et de développement.

Exemple du cycle de management à la Sncf :

	nov.	...	fév.	mars	avril	mai	...	oct.
Entretien d'appréciation de la performance								
Gratification individuelle de résultats/ part variable								
Entretien d'appréciation de développement								
Comité de carrière (validation du potentiel mobilité)								
Notations								
Plans de remplacement								
Actions de formation / développement								

4 - Le processus repose sur l’entretien annuel d’évaluation qui doit être spécialisé :

- L’entretien d’appréciation de la performance et l’entretien de développement sont différenciés ;
- le manager mène l’entretien d’évaluation de la performance de ses collaborateurs (les RH ou un spécialiste peuvent prendre en charge la partie développement de l’évaluation) ;
- les outils doivent être simples et évolutifs : aucun outil n’est parfait mais les outils ont du sens et apportent un soutien au processus dès lors qu’ils sont simples et évolutifs.

3.2.2. Accompagner les agents dans leurs mobilités et dans leurs projets de carrière

Le Gouvernement a fait de la mobilité un enjeu prioritaire : elle doit permettre de faire mieux correspondre les ressources humaines et les besoins de l'administration dans un contexte où les structure, les métiers et les aspirations des agents évoluent.

A cette fin, l'important dispositif législatif (projet de loi sur la mobilité et les parcours professionnels) et réglementaire (décrets indemnitaires du 17 avril 2008) mis en place est complété par la promotion d'outils plus managériaux tels que la bourse d'emploi interministérielle, les entretiens professionnels… La mise en place de conseillers mobilité-carrière (Cf. guide méthodologique de la DGAFP - 2e semestre 2008) permettra de mieux accompagner les agents dans leurs projets de carrière, à la fois au bénéfice des agents eux-mêmes et des différents « employeurs ».

Les expériences du MEEDDAT et de l'Intérieur, présentées dans l'édition 2007 du relevé des bonnes pratiques de GPRH, et le guide méthodologique cité ci-dessus fourniront aux gestionnaires l'ensemble des éléments utiles en matière de conseil mobilité-carrière.

Les bonnes pratiques présentées dans cette rubrique complètent le panorama d'un exemple articulant les entretiens avec les moments charnières de la carrière (Finances) d'un autre exemple insistant sur la dimension sociale que peut revêtir l'accompagnement des mobilités (Défense). Enfin, la charte de mobilité de La Poste est présentée, comme un exemple d'engagement contractuel entre l'organisation et ses collaborateurs.

>> Entretiens de carrière menés à des moments « charnière » dans les carrières des cadres du ministère (ministères économiques et financiers)

A l'instar d'autres directions des ministères (DGCP, DGI, DPAEP,…), la DARQSI procède à la mise en place d'entretiens de carrière au bénéfice des agents des trois corps techniques dont elle assure la gestion. Une mission de suivi personnalisé a été crée afin de renforcer la gestion individuelle des personnels, de favoriser leur mobilité au sein et en dehors du réseau des DRIRE et d'éclairer leurs choix professionnels au mieux de leurs intérêts et de ceux des services. Elle vise également à favoriser l'orientation des hauts potentiels et à mettre en œuvre concrète une véritable gestion prévisionnelle des compétences.

Parallèlement aux demandes spontanées, la mission a vocation à conduire des entretiens systématiques à différents moments charnière de la carrière des agents. Le premier rendez-vous (30-35 ans) visera à la fois à établir un premier bilan de compétences et à dispenser des conseils précis, à un moment où la promotion au grade supérieur est susceptible d'intervenir à court ou moyen terme. Le second entretien (40-45 ans) s'inscrira à un moment décisif de la carrière, où des réorientations peuvent se révéler nécessaires et où les promotions aux corps supérieurs sont souvent d'actualité. Par ailleurs, un troisième entretien sera institutionnalisé, à 50-55 ans, pris en charge au niveau local par les DRIRE. Il s'agira d'évoquer précisément les déroulements de fin de carrière, et plus précisément les aménagements de poste envisageables au sein de l'unité de travail ou les perspectives de mobilité fonctionnelle au sein de la DRIRE.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la Santé - DAGPB

>> L’accompagnement social des mobilités (Défense)

Le réseau de l’action sociale des armées sera particulièrement mobilisé en accompagnement de la réorganisation que va connaître le ministère de la Défense. Les bases de défense (BDD), qui mutualiseront les actions conduites en matière de soutien, comporteront des cellules dévolues au logement et à l’action sociale. Le ministère a en effet analysé que la qualité de l’accompagnement social délivré aux personnels, notamment lors de l’accueil dans de nouvelles affectations, avait une incidence forte sur l’acceptabilité du changement. Les différents personnels de la filière seront ainsi intégrés comme acteurs à part entière du processus de réorganisation.

Présentation du réseau par le ministère de la Défense :

L’action sociale des armées vise à améliorer les conditions de vie professionnelle et personnelle des personnels militaires et civils du ministère et de leurs familles. Ses prestations individuelles et collectives complètent les dispositifs de droit commun mis en oeuvre par l’Etat, les collectivités territoriales et les branches de la sécurité sociale. Cette action sociale complémentaire est justifiée par l’existence d’exigences professionnelles propres aux métiers de la défense, qui réclament des obligations de disponibilité et de mobilité géographique. Elle est également rendue nécessaire par des risques spécifiques, tels que ceux liés aux opérations extérieures, et par des besoins propres de solidarité à l’égard de ressortissants concernés par des situations difficiles. Elle est régie par la directive ministérielle du 29 août 2006 qui en fixe le cadre et les orientations et par le décret 2007-51 du 11 janvier 2007 relatif à l’action sociale. Son périmètre s’élargira avec la réforme de la protection sociale complémentaire.

Commune aux armées et directions, l’action sociale du ministère repose sur un réseau de proximité très développé. Elle intervient dans quatre domaines principaux : le soutien social, expression de la solidarité à l’égard de personnes concernées par des situations difficiles ; le soutien à la vie personnelle et familiale, avec comme finalité de contribuer à l’amélioration des conditions d’existence du personnel et de leurs familles ; le soutien à la vie professionnelle, qui trouve sa justification dans l’atténuation des contraintes imposées par les obligations professionnelles liées aux métiers de la défense fortement marqués par les risques opérationnels et la mobilité géographique ; les vacances et les loisirs, contribuant au bon exercice de la parentalité et à la performance professionnelle.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la Défense - Séminaire « manœuvre RH » du 15 septembre 2008

>>Charte de mobilité (La Poste)

La Poste a défini les grands principes de sa politique de mobilité dans une charte. Celle-ci confirme l’ambition stratégique d’évolution du groupe et s’ancre dans les valeurs de l’organisation. La mobilité devient ainsi, au sein du groupe La Poste, un engagement contractuel entre l’organisation et les collaborateurs et un élément clé du parcours de carrière et du recrutement des postiers.

Le contenu de cette charte est le suivant :

1. La mobilité concerne l'ensemble des postiers : agents contractuels de droit public, fonctionnaires, et salariés sous CDI, sans distinction de sexe, d'âge, d'origine, de handicap ou autre.
2. La mobilité à La Poste est possible au sein d'un Métier, d'un Métier à un autre, entre Métiers et Directions d'activité, vers et depuis les filiales.
3. Pour les personnels salariés, la mobilité au sein de La Poste s'effectue sans rupture du contrat de travail et avec maintien de l'ancienneté. La mobilité depuis et vers les filiales se fait avec reprise de l'ancienneté.
4. L'examen des candidatures des personnes déjà dans l'entreprise est prioritaire sur un recrutement externe pour combler un poste vacant.
5. Acteurs de leur parcours de carrière, les postiers prennent l'initiative de leur mobilité notamment en répondant à une offre d'emploi. Le management, responsable du développement des compétences, peut proposer des évolutions professionnelles aux collaborateurs.
6. La Poste organise l'accessibilité à l'information de tous les postiers sur les emplois offerts. Pour cela, chaque Métier et Direction d'activité déploient une bourse d'emplois accessible à tous.
7. Dans la bourse d'emplois de La Poste, les offres d'emploi sont conformes aux préconisations de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité.
8. Un manager ne peut s'opposer à la mobilité de son collaborateur si ce dernier satisfait aux conditions de recrutement. Il ne peut pas, non plus, s'opposer à son acte de candidature.
9. La Poste prend en compte, à travers la mobilité, les situations personnelles et professionnelles particulières.
10. La mobilité à La Poste fait l'objet de mesures d'accompagnement au bénéfice de tous, quel que soit le Métier de rattachement (remboursement des frais de déménagement, accompagnement 1 % logement, action de formation, accompagnement spécifique de la mobilité des cadres supérieurs).
11. Des mesures complémentaires d'incitation à la mobilité sont définies par les Métiers et les Directions d'activité en fonction de la mobilité à accompagner. Elles sont d'autant plus attractives que la mobilité réalisée correspond à un besoin prioritaire du Métier ou de la Direction d'activité.
12. Pour faciliter la mobilité des postiers, l'entreprise développe un réseau de professionnels de la mobilité pour conseiller et accompagner les postiers dans leur évolution professionnelle.

Source : Comité des DRH « public privé » - Réunion du 5 mai 2008

3.2.3. Promouvoir

En lien avec la réforme budgétaire, dont une des conséquences immédiate en terme de GRH pour les administrations a été la rénovation des mécanismes d'avancement de grade, la promotion émerge désormais comme une des voies privilégiées de reconnaissance de la performance individuelle des agents, pour peu qu'elle ait été reconnue et confirmée sur le long terme.

Que ce soit par le biais des promotions de grades, ou encore par celui des promotions de corps, les administrations s'attachent en effet à mieux différencier les rythmes d'évolution des carrières de leurs agents.

Ceci a pour conséquence une professionnalisation accrue des différentes modalités de sélection professionnelle conduisant aux promotions, afin de mieux les objectiver. Au cœur de ces pratiques figure la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), qui est le nouvel outil qui vient accompagner cette tendance.

Les bonnes pratiques présentées dans cette rubrique rendent compte de ces modalités de sélection des agents à promouvoir.

La « voie d'accès professionnelle », expérimentée par la Police nationale depuis 2006, figure parmi les expériences les plus abouties de professionnalisation des modalités de promotion :

>> La voie d'accès professionnelle pour devenir commissaire de Police (Police nationale)

La police nationale a ouvert, en 2006, une nouvelle voie d'accès interne au corps de conception et de direction de la police nationale : la voie d'accès professionnelle (VAP).

Le concours interne de commissaire de police, identique au concours externe dans son programme et dans son déroulement, privilégie des connaissances acquises pendant un cursus universitaire, ce qui conduisait à exclure certains agents qui ont les aptitudes à l'exercice de fonctions supérieures, ne disposant pas du temps pour préparer les épreuves de ce concours.

L'idée maîtresse a donc été de fonder la sélection non plus sur la vérification de connaissances académiques, mais sur l'évaluation des aptitudes professionnelles à exercer le métier. Et de créer ainsi en 2006, avec la « voie d'accès professionnelle » (VAP).

Celle-ci se déroule en quatre étapes :

La première épreuve, écrite, inclut un QCM et une composition à orientation professionnelle.

Le QCM permet d'évaluer les acquis professionnels, à travers soixante questions portant sur l'institution policière, la sécurité et l'ordre public, l'investigation et la procédure, ou encore l'information et le renseignement. La composition vérifie les qualités de réflexion et d'expression. (Sujet de 2006 : « le contrôle et l'évaluation de l'action de police »).

À l'issue de cette épreuve, le jury fixe un seuil de sélection et dresse la liste des candidats admis à passer la deuxième épreuve : la préparation d'un dossier professionnel.

La première partie est renseignée par le candidat lui-même, qui y détaille son cursus professionnel et ses motivations. La seconde partie est dévolue au chef de service qui doit se prononcer de façon claire et argumentée sur la manière de servir du candidat, sur son aptitude à exercer des fonctions supérieures et sa marge de progression.

Sur examen de ces dossiers, le jury sélectionne les candidats autorisés à poursuivre par un stage d'évaluation d'une semaine. Chaque candidat y est jugé en situation : placé dans les fonctions qu'il brigue, il se trouve confronté à un certain nombre de cas pratiques, réunions, rendez-vous, incidents, etc. ; il doit faire des choix, donner des instructions, déléguer…

Cette troisième épreuve se conclut par un entretien de vingt minutes. Les fonctionnaires définitivement retenus suivront la même scolarité que les lauréats des concours externe et interne.

Les premières scolarités d'agents ainsi promus ont validé le bien fondé de la démarche. Aucun des candidats retenus n'a rencontré de problème particulier pendant sa scolarité et tous ont obtenu leur master. La moitié des postes de commissaires offerts est pourvue par le concours externe, 20 % par l'interne, 20 % par la VAP (soit respectivement 12 postes en 2007 et 2008) et 10 % le sont au choix.

Source : Service Public n°136 - Juin 2008

Plusieurs ministères ont par ailleurs introduit la RAEP dans leurs modalités de promotion de corps ou de grade :

>> Mise en place de procédures de promotion d'agents de catégorie B en A par le biais d'épreuves de RAEP (ministères économiques et financiers)

La mise en œuvre de la reconnaissance des acquis et de l'expérience professionnelle constitue à la fois un axe d'évolution de l'architecture des concours internes et l'opportunité de mettre en place de nouvelles modalités de sélection.

A cet égard, plusieurs initiatives sont en cours de finalisation au sein des ministères.

Tout d'abord, une nouvelle voie va être créée, à l'occasion de la fusion DGI/DGCP, pour accéder à la catégorie A afin de tenir compte des besoins de requalification. Deux épreuves constitueront cet examen professionnel, l'une d'admissibilité et l'autre pour prononcer l'admission. Cette seconde épreuve sera une épreuve de RAEP (présentation d'un dossier décrivant l'expérience professionnelle et les compétences acquises, entretien oral à partir de ce dossier). Ce dispositif devrait être opérationnel en 2009. Par ailleurs, l'INSEE mène une réflexion autour de l'organisation d'une voie de promotion par la RAEP de contrôleur en attaché statisticien. Destinée de façon privilégiée aux contrôleurs principaux d'environ 35 à 45 ans, elle complèterait le dispositif actuel du concours interne et de la promotion au choix. Ce nouveau dispositif devrait également être mis en œuvre pour 2009.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du Secrétariat général des ministères économiques et financiers

>> RAEP en matière de promotion de corps (Développement durable)

Dès 2004, une épreuve de RAEP a remplacé une épreuve d'admissibilité dans l'examen professionnel exceptionnel de technicien supérieur de l'équipement (TSE) ouvert aux dessinateurs : trois sessions ont été organisées en 2004, 2005 et 2006. Elles ont permis de recruter 343 TSE en 2004, 179 en 2005 et 85 en 2006.

En 2005, une épreuve RAEP est venue se substituer à l'épreuve écrite d'admissibilité dans l'examen professionnel de secrétaire administratif de l'équipement (SAE) ouvert aux adjoints administratifs. Trois sessions ont été organisées de 2005 à 2007. Une quatrième et dernière session est prévue en 2008. 745 SAE ont ainsi été recrutés en 2005, 168 en 2006 et 121 en 2007.

Il est demandé aux candidats, dans le cadre de ces épreuves RAEP, d'élaborer un dossier destiné à mettre en valeur leur parcours professionnel et/ou une ou des situations ou bien un projet professionnels.

En 2007, une démarche RAEP semblable a été introduite dans le cadre des épreuves d'admission du concours professionnel de chef d'équipe d'exploitation (épreuve obligatoire orale) et du concours interne de syndic des gens de mer (épreuve obligatoire orale). Les premières sessions sous cette forme sont organisées en 2008.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du MEEDDAT

>>Premières expériences de RAEP en matière de promotion (Mission Travail et Emploi)

La RAEP a d'ores et déjà été introduite dans deux examens professionnels : le principalat des attachés des ministères sociaux et l'examen professionnel de contrôleur du travail, ouvert aux adjoints administratifs.

Ces deux épreuves comportent en effet une épreuve orale où l'expérience et les acquis professionnels des candidats sont pris en compte par le jury. Une plus grande formalisation pourrait être recherchée, en introduisant un support spécifique (dossier de RAEP) pour l'oral.

La RAEP est également en voie d'être introduite dans les épreuves du 3e concours de recrutement de l'inspection du travail, en vue d'enrichir ce corps par l'apport de compétences nouvelles, à partir d'un vivier de recrutement élargi à des candidats justifiant d'une durée minimale d'activités professionnelles dans une entreprise, une organisation syndicale ou professionnelle, ou encore d'activités associatives, rémunérées ou bénévoles. Les épreuves seront adaptées au profil des candidats, et comporteront une part de reconnaissance des acquis de l'expérience dans les secteurs du dialogue social, du droit du travail, de l'hygiène et de la sécurité.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 de la mission interministérielle Travail et Emploi

Le ministère de l'Intérieur en dégage des premiers éléments de bilan :

>> Bilan de l'épreuve de RAEP du concours exceptionnel d'attaché d'administration de l'Intérieur et de l'Outre-mer - session 2007 (Intérieur)

Depuis plusieurs années, on observe que les modalités des concours, basées sur des savoirs académiques, favorisent les candidats dont le niveau de diplôme est nettement supérieur à celui exigé pour le poste. Ce phénomène restreint la diversité des profils de lauréats de concours et porte atteinte à la mission de promotion sociale, malgré les efforts de la sous direction du recrutement et de la formation (SDRF), pour aider les agents les moins diplômés à préparer les épreuves des concours internes.

Pour y remédier, la SDRF a progressivement transformé les modalités et les contenus des épreuves des concours afin de privilégier la détection de l'expérience professionnelle,

des savoir-faire et de la capacité d'adaptation et de réduire corrélativement la part des connaissances strictement scolaires et universitaires nécessaires à la réussite des épreuves.

Le but recherché par une épreuve de reconnaissances des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) est de redonner plus de chances de réussite aux agents les moins diplômés mais disposant d'une riche expérience du travail administratif. Le principe de cette épreuve a été introduit dans le concours exceptionnel 2007 d'attaché et se déclinait ainsi :

- chaque candidat devait constituer un dossier avec deux documents issus de son activité professionnelle. Afin de tenir compte de la variété des fonctions exercées, il a été décidé de ne pas limiter le choix des documents, ni d'imposer de contrainte quant à la taille ou à la nature de ceux-ci : note, fiche, lettre administrative, texte normatif, plaquette, courriel, etc. pouvaient être choisis ;
- les deux documents devaient cependant être de nature différente et l'un dater de moins de six ans afin de permettre au jury de cerner plus facilement les réels acquis des candidats.

A titre d'exemple, ces documents portaient notamment sur les sujets suivants :

- élaboration de la lettre électronique d'une préfecture ;
- détermination des objectifs départementaux de sécurité routière ;
- plan canicule intra-hospitalier pour les cadres ;
- présentation à une délégation étrangère des procédures d'expropriation en droit français ;
- procédure financière relative aux remboursements aux collectivités territoriales de trop perçus de fonds de concours ;
- suivi des délivrances de cartes de séjour.

Le candidat devait présenter ces documents, en précisant les compétences acquises au cours de son parcours professionnel et décrire ses fonctions en s'appuyant sur le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat établi par la DGAFP. Il devait aussi fournir des explications complémentaires décrivant les conditions dans lesquelles il avait produit chacun des documents.

Le bilan de l'épreuve de RAEP s'avère positif à plusieurs égards :

La motivation des candidats

Le concours s'est déroulé le vendredi 19 octobre 2007 à la Maison des examens située à Arcueil (94). Malgré un contexte difficile du fait des grèves de transport inopinées qui ont affecté particulièrement la région parisienne ce jour-là, près de 70 % des candidats inscrits (soit 829 sur 1195) se sont présentés à l'épreuve.

Ce taux de participation est beaucoup plus élevé que celui habituellement constaté dans d'autres concours de catégorie A (53,4 % pour le concours interne 2006 d'accès aux IRA). Il peut s'expliquer par l'investissement personnel des candidats dans la constitution préalable de leur dossier de RAEP et donc par leur motivation à remettre celui-ci, aux jour et heure prévus, quelles que soient les circonstances extérieures.

Le ressenti des candidats et du jury

La SDRF a réalisé une enquête à l'issue de l'épreuve, auprès de 512 des 829 candidats présents.

A la question « A votre avis, l'épreuve de RAEP permet-elle aux candidats de valoriser leur expérience professionnelle ? », les candidats ont répondu à 90 % par l'affirmative dont 48 % de « Oui tout à fait ».

Cet avis a été totalement partagé par les membres du jury. Celui-ci a dû imaginer une

grille de correction unique et homogène pour l'ensemble des candidats qui prenne en compte chacune des situations individuelles rencontrées. Les candidats étaient en effet des agents de catégories B et C issus des trois fonctions publiques et avaient donc des niveaux hiérarchiques et donc de responsabilité extrêmement différents. Le jury a évalué les compétences professionnelles des candidats par rapport à ces niveaux de responsabilité.

L'impact de l'épreuve sur les résultats du concours

Au terme des épreuves du concours, le jury a considéré que l'administration avait fait la preuve qu'elle était capable d'adapter ses dispositifs d'évaluation et de recrutement à la valorisation des acquis.

Dix-sept postes étaient à pourvoir au titre du concours interne d'attaché d'administration de l'Intérieur et de l'Outre-mer. Dix-sept admissions définitives ont été prononcées par le jury et treize à titre complémentaire en raison du niveau particulièrement satisfaisant des candidats. Parmi les dix-sept lauréats, on observe que huit d'entre eux ne détiennent qu'un diplôme BAC ou Bac + 2, dont le major.

La proportion de candidats peu diplômés qui ont réussi ce concours est nettement plus élevée que celle habituellement observée pour des concours de même niveau ne présentant que des épreuves académiques. On peut donc estimer, à l'instar également des témoignages recueillis auprès des lauréats du concours direct d'attaché, que cette épreuve de RAEP a effectivement permis à des candidats n'ayant pu faire des études universitaires poussées de mettre en valeur les compétences et acquis professionnels qui sont les leurs.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du MIOMCT - DRH

3.2.4. Rémunérer les responsabilités et la performance

L'expérimentation des conférences de GPRH en 2006 et les fusions de corps avaient contribué à faire partager les objectifs d'une politique de refondation indemnitaire par les DRH ministérielles. Ces objectifs sont de rechercher une meilleure prise en compte, dans les rémunérations indemnitaires :

- **d'une part fonctionnelle, véritable outil d'accompagnement du parcours professionnel de l'agent, liée à la difficulté et à la pénibilité de son poste, au niveau des responsabilités exercées ou d'expertise exigé ;**
- **d'une part liée à reconnaissance des mérites et résultats individuels de l'agent (progression dans son niveau de maîtrise du poste, atteinte d'objectifs fixés, qualités d'intégration dans son environnement professionnel) et/ou d'un dispositif de reconnaissance des résultats collectifs du service.**

Les perspectives ouvertes par le Livre blanc sur l'avenir de la Fonction publique, de même que la conduite des négociations salariales par le MBCPFP, imposent désormais de réfléchir à la place globale de ces composantes indemnitaires par rapport à la rémunération de l'ancienneté actuellement liée au déroulement des carrières indiciaires.

A moyen terme, c'est une réflexion globale sur la place de la carrière, des responsabilités occupées et des résultats atteints qui s'annonce, susceptible de conduire à une rénovation du système actuel de rémunération des agents de l'Etat.

Les conférences de GPRH 2008 ont par ailleurs permis de mesurer l'appropriation

des nouveaux outils issus de la négociation sur le pouvoir d'achat dans la fonction publique, qui s'est traduite par les accords du 21 février 2008. La garantie individuelle de pouvoir d'achat (GIPA), mise en œuvre à partir de 2008, vise à compenser les pertes de pouvoir d'achat du traitement indiciaire. Le temps de travail est par ailleurs mieux rémunéré, que ce soit en application du dispositif issu de la loi TEPA du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat ou dans le cadre de la monétarisation initiée en 2007 des comptes épargne temps.

Enfin, réflexion est engagée sur la meilleure place de la protection sociale complémentaire des fonctionnaire, composante complémentaire de l'effort de l'effort de l'employeur pour la rémunération de ses agents.

> Les nouvelles architectures indemnitaires

Deux expériences ministérielles récentes de refonte des régimes indemnitaires ont été relevées. Elles illustrent la volonté des gestionnaires de disposer de dispositifs simples, basés sur des critères objectifs :

>> Indemnité de rendement et de fonctions allouée aux architectes et urbanistes de l'Etat (Développement durable / Culture)

Le décret n° 2007-1366 du 18 septembre 2007 met en place un nouveau dispositif indemnitaire pour le corps interministériel des architectes et urbanistes de l'Etat, en lieu et place de ceux qui se superposaient antérieurement.

« L'indemnité de rendement et de fonctions comprend deux parts :

- une part tenant compte des responsabilités, du niveau d'expertise et des sujétions spéciales liées aux fonctions exercées ;
- une part tenant compte de l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la procédure d'évaluation prévue par le décret du 29 avril 2002 susvisé. »

Chacune de ces deux parts obéit à des règles de calcul simples : le montant attribué au titre de la fonction procède d'une cotation des postes en « application d'un coefficient compris dans une fourchette de 1 à 4 » ; le montant lié à l'atteinte des objectifs est individuel « peut être modulé par application au montant de référence d'un coefficient compris dans une fourchette de 0 à 4 ».

Source : Décret n°2007-1366 du 18 septembre 2007 relatif à l'indemnité de rendement et de fonctions allouée aux architectes et urbanistes de l'Etat

>> L'indemnité de fonctions et d'objectifs de la direction de l'administration pénitentiaire (Justice)

La création d'une indemnité de fonctions et d'objectifs attribuée à différents personnels relevant de l'administration pénitentiaire, résulte des dispositions du décret n° 2007-1776 du 17 décembre 2007.

L'ancien régime indemnitaire des directeurs des services pénitentiaires reposait, outre sur le versement de la prime de sujétions spéciales, sur l'indemnité de responsabilité et la nouvelle bonification indiciaire. Le nombre insuffisant de points d'indice net majoré

et l'opposition interministérielle à la réouverture des enveloppes de nouvelle bonification indiciaire constituaient des sources de contentieux juridictionnels et de demandes récurrentes de revalorisation de la part des personnels.

Par ailleurs, l'indemnité de responsabilité présentait une certaine rigidité dans ses marges de variation et ne permettait pas de prendre en compte l'ensemble des contraintes, des sujétions spécifiques et des responsabilités exercées par les directeurs des services pénitentiaires.

La création de l'indemnité de fonctions et d'objectifs répond à plusieurs objectifs de management et de simplification administrative.

Le nouveau dispositif indemnitaire repose sur l'architecture suivante :

- création d'une indemnité modulable affectée d'un coefficient de 0 à 8 (0 à 4 pour les fonctionnaires bénéficiant d'un logement par concession publique) ;

- suppression du versement de tout autre régime indemnitaire et de la nouvelle bonification indiciaire.

Le versement de l'indemnité de fonctions et d'objectifs est subordonné à l'exercice effectif des fonctions.

Ce dispositif de réforme est étendu dans une logique d'identité de fonctions aux membres du corps de commandement du personnel de surveillance qui exercent les fonctions de chef d'établissement pénitentiaire ou d'adjoint.

Il est mis en oeuvre depuis le 1er janvier 2008 pour les directeurs des services pénitentiaires, les conseillers d'administration et les officiers. Une extension du dispositif est prévue aux personnels administratifs et personnels techniques au 1er juillet 2008.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la justice

> Une rénovation qui passe avant tout par un renouvellement des pratiques managériales

>> Mise en place d'une politique de modulation, projets de cotation des emplois et de péréquation régionale (mission Travail et Emploi)

La mission ministérielle applique à tous les niveaux un principe de modulation effective des indemnités accessoires, sur la base de la qualité du service rendu par l'agent et de la réalisation de ses objectifs, telles qu'appréciées dans l'entretien d'évaluation annuel :

- pour les agents de l'administration centrale, le système s'articule autour d'un taux de référence budgétaire permettant le calcul des enveloppes par structure, les enveloppes étant non fongibles à l'intérieur d'un corps. Les attributions individuelles sont en principe modulées entre 80 et 120 % de ce taux. Ce dispositif sera étendu à l'ensemble des agents des corps généralistes en 2008 ;
- pour les agents des corps techniques, le dispositif restera fondé en 2008 sur l'attribution d'une part fixe et de parts variables, ces dernières permettant la modulation.

Les objectifs de gestion poursuivis concernent la mise en place d'une cotation des postes et la mise en place d'une gestion collective et modulée au niveau régional.

Un bilan approfondi de la politique indemnitaire de la mission travail et emploi sera présenté en 2008 devant le comité technique paritaire ministériel.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 de la DAGEMO du ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité

C'est sans doute dans le domaine des rémunérations que l'écart entre les pratiques et



les outils du secteur public et du secteur privé sont les plus flagrants. Néanmoins, les entreprises gérant plusieurs milliers de salariés sont confrontées à des problématiques, qui, au-delà des outils et des différences organisationnelles, sont similaires (gestion de la masse salariale, reconnaissance de la performance et valorisation des résultats…).

Les DRH réunis en séminaire « Public/Privé » se sont accordés pour dégager quelques principes permettant une évaluation utile à la performance du collectif de travail :

>> Regards sur le monde de l'entreprise : la politique de rémunération de la performance chez Groupama

La politique de rémunération de la performance développée par Groupama, première mutuelle d'assurance française, répond à des objectifs et à des enjeux qui vont au-delà des trois métiers du groupe - l'assurance des biens, l'assurance des personnes et la banque. Les analyses développées et les réponses apportées paraissent en effet transposables à d'autres organisations de taille importante - Groupama emploie 37 500 salariés -, également soumises à des enjeux d'adaptation propres au secteur des services.

Les objectifs de politique de rémunération de Groupama sont en effet les suivants :

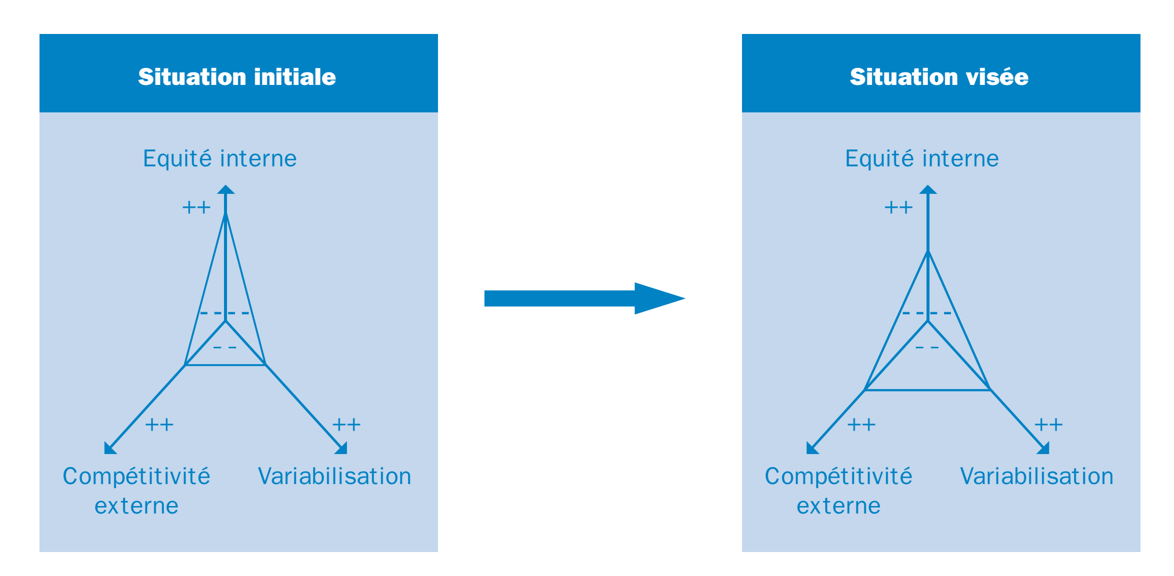
- attirer de nouveaux talents ;
- dynamiser et favoriser les parcours et les évolutions professionnelles ;
- reconnaître les qualités et les performances individuelles ;
- rémunérer les performances collectives ;
- garantir une politique sociale de qualité.

En réponse, la politique de rémunération recherche un équilibre entre :

- l'équité interne (quelle cohérence entre les niveaux de rémunération pour des fonctions de « poids » équivalent dans des métiers différents ?) ;
- la compétitivité externe (quel degré de compétitivité des rémunérations par rapport aux entreprises auxquelles on souhaite se comparer ?) ;
- la variabilité (quelles différences entre les niveaux individuels de rémunération selon la performance, les compétences, le potentiel des salariés?).

Ces trois déterminants peuvent schématiquement être représentés par des axes (graphique ci-dessous). Sur ces axes, Groupama a caractérisé le changement de point d'équilibre de la réforme qu'elle a engagé depuis les années 90 de la manière suivante :

Des modifications conventionnelles ont en effet été accompagnées d'une profonde refonte des systèmes de rémunérations. Dans la situation initiale, toutes les populations bénéficiaient d'augmentations collectives, avec une faible part d'augmentations individuelles et des « parts variables » pratiquées uniquement pour les commerciaux. Les avantages sociaux et « périphériques » aux rémunérations pouvaient par ailleurs être considérés comme assez peu développés par rapport à la situation actuelle.



La refonte du système a conduit à mettre à ce que le dispositif présente les caractéristiques suivantes :

- un développement des augmentations individuelles ;
- l'abandon des augmentations générales pour les cadres supérieurs ;
- le développement de l'épargne salariale (intéressement, PEE) et retraite (PERCO/ PERE) ;
- une communication individuelle plus développée et une mise en valeur de la rémunération totale.

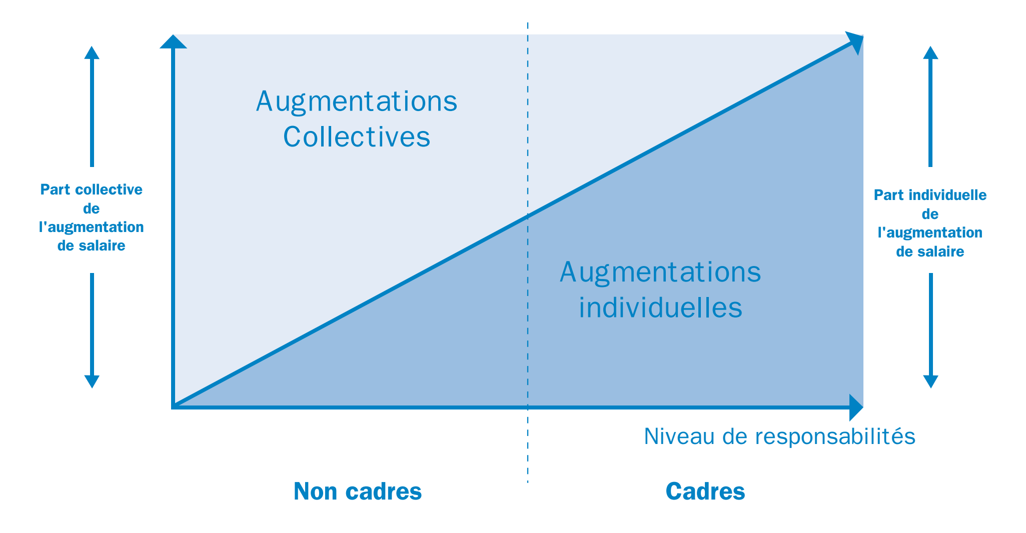
Le **processus de révision des salaires** se déroule désormais en plusieurs phases. Il est dans un premier temps cadré au niveau national par la DRH du groupe, tant en ce qui concerne le montant total d'augmentation (ex : en 2007, 3,3 % de la masse salariale pour les augmentations de salaires de base), que la répartition entre augmentation collectives et des augmentations individuelles (ex : en 2007, environ 1,3 % en collectif et 2 % en individuel). Dans le même temps des préconisations de répartitions desaugmentations individuelles (par population, niveaux) sont effectuées par la DRH.

A la suite de cette première phase de cadrage par la DRH groupe, des négociations sont conduites avec les organisations syndicales pour la fixation de la part collective au niveau national (0,7 % en 2007) et au niveau des entreprises (0,6 % en 2007). La révisions des situations individuelles et les propositions d'augmentations individuelles sont alors réalisées par le management des différentes entreprises composant le groupe, avec une validation interne des propositions par les DRH des entreprises, responsables du suivi de leur masse salariale. A l'issue de ce processus, la DRH Groupe procède à une consolidation totale qui permet de dresser le bilan annuel.

Les augmentations individuelles et collectives se répartissent de la manière suivante entre cadres et non cadres :

Quelques principes conduisent la révision du salaire pour les augmentations individuelles. Le salaire de base n'évolue que s'il y a une accroissement des responsabilités dans le poste, un renforcement de compétences/expertises, une promotion dans un poste supérieur, ou un décalage avéré par rapport au marché ou en cohérence interne.

La part variable doit quant à elle être significative pour des objectifs atteints, avec un « seuil de déclenchement » (30 % au moins d'atteinte des objectifs par le collaborateur), un objectif collectif commun dans certaines entreprises et la possibilité de répartir le poids des objectifs collectifs et individuels dans la rémunération variable totale de manière homogène quelle que soit la fonction.

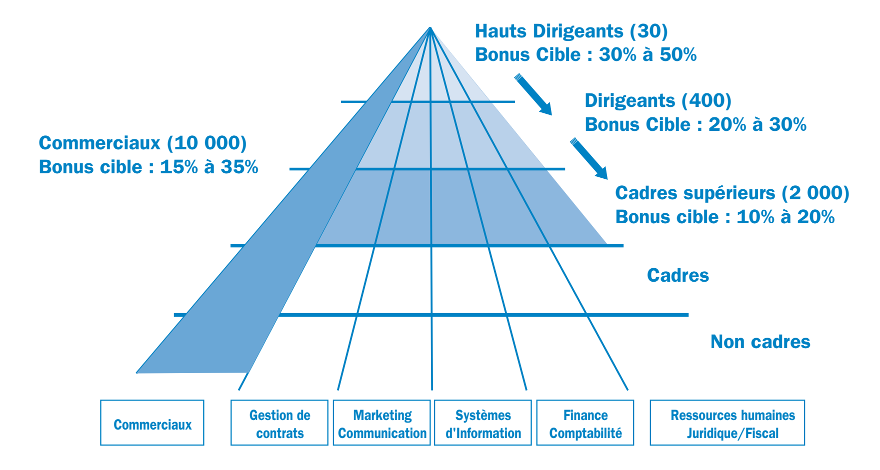


La « sur-performance » est en outre favorisée et rétribuée (plafond supérieur à la cible) avec une obligation de sélectivité (les managers doivent être sélectifs et différencier les évaluations de leurs collaborateurs).

Les bénéficiaires d'une part variable sont globalement les suivants :

Cette part variable ne peut être versée qu'en fonction de critères de rentabilité de l'entreprise, une fois un seuil de déclenchement dépassé. Elle est parfois décomposée en deux parties :

- une partie collective liée à l'atteinte d'objectifs globaux de l'entreprise basée sur 1 objectif de développement (ex : progression du chiffre d'affaires), 1 ou 2 objectifs de rentabilité (ex : résultat d'exploitation, taux de frais généraux…). Le choix de ces objectifs peut alors être revu tous les 2 à 3 ans ;
- une partie individuelle liée à l'atteinte d'objectifs individuels, soit 1 à 2 objectifs quantitatifs, 1 à 2 objectifs qualitatifs et 1 objectif managérial ou de développement personnel.



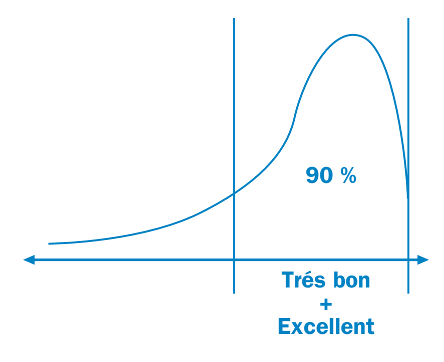
Le rôle essentiel de la DRH est alors le contrôle d'équité, de cohérence et de sélectivité. En matière de sélectivité des appréciations, les préconisations de « courbe-cible » de distribution étaient les suivantes en 2007.

La mise en œuvre d'un tel dispositif suppose une progressivité. Il est généralement admis que sa mise en œuvre commence par les cadres dirigeants pour des raisons d'exemplarité. Cette progressivité de mise en œuvre permet également de tester le dispositif avant extension aux autres populations.

Groupama insiste également sur le nécessaire accompagnement par de la formation, que ce soit pour les managers (fixation et évaluation des objectifs), ou pour l'élaboration et la diffusion de principes clés de cadrage et de contrôle de la sélectivité.

Les difficultés les plus importantes de mise en œuvre résident dans la détermination des objectifs par les managers (pas toujours pertinents, clairs et équitables) et dans l'appréciation différenciée de l'atteinte des objectifs.

Une concentration des notes trop souvent vers le "haut"

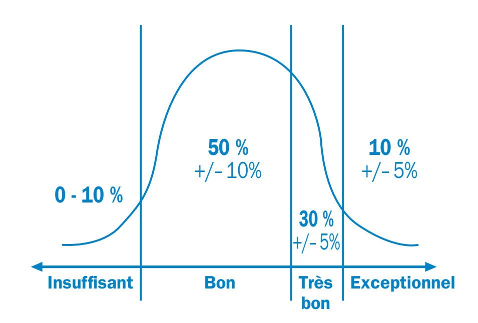


Questions posées :

> L'entreprise a t-elle des résultats exceptionnels et fait-elle largement mieux que ses concurrents ?

> Les objectifs n'étaient-ils pas trop faciles à atteindre, voire à dépasser ?

Répartition des appréciations plus conforme à la réalité des résultats



Pratiques encouragées :

> La distribution forcée

> L'élévation du niveau d'exigence sur les objectifs

> La contrainte par une enveloppe budgétaire : obligation de n'attribuer que 80% des variables théoriques

Néanmoins, l'introduction de la rémunération variable a permis de :

- focaliser les collaborateurs sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et du Groupe ;
- motiver, reconnaître, et rétribuer l'atteinte d'objectifs collectifs et individuels ;
- fidéliser les meilleurs, en leur assurant une rémunération compétitive ;
- flexibiliser la masse salariale, en en liant une partie aux résultats et à la performance générée.

3.3. La responsabilité sociale de l'Etat employeur

Le concept de « responsabilité sociale de l'Etat employeur » n'a, jusqu'à présent, que peu été utilisé pour qualifier les politiques menées par les ministères en tant qu'acteurs sociaux, tant dans leurs relations avec leurs agents, qu'avec la société dans son ensemble.

Pour autant, les politiques de GRH menées au sein de l'Etat intègrent elles aussi « des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités (...) et dans leurs relations avec leurs parties prenantes ». Ce concept, plus familier du langage de l'entreprise et des grands groupes, se décline dans la Fonction publique autour de plusieurs axes :

- par les politiques volontaristes menées en direction des travailleurs handicapés ou des jeunes issus de milieux défavorisés ;
- par l'ensemble des actions menées par les ministères en direction de leurs agents afin de leur offrir des conditions de travail optimales et de garantir la prévention des risques professionnels, notamment en ce qui concerne les agents les plus exposés dans l'exercice de leurs missions.

Les bonnes pratiques présentées dans cette rubrique illustrent cette double volonté de la Fonction publique d'être à la fois un vecteur d'intégration sociale et un employeur exemplaire.

3.3.1. Les politiques d'insertion des travailleurs handicapés dans la fonction publique

Dans une communication en Conseil des ministres du 17 octobre 2007, le Premier ministre avait demandé à chacun des membres du gouvernement de s'engager personnellement en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, en mobilisant en ce sens leurs administrations et les établissements publics placés sous leur autorité.

Les conférences de GPRH 2008 ont permis de constater que les ministères se sont résolument engagés dans cette direction, de même que dans l'accueil des usagers handicapés.

Les bonnes pratiques présentées ci-dessous illustrent les efforts menés en matière de recrutement, souvent en partenariat avec des acteurs compétents telles que des associations spécialisées (Premier ministre, Affaires étrangères) ou encore avec la Fédération française handisport (Jeunesse et sports). Les ministères ont également indiqué que les recrutements doivent être fondés sur les compétences détenues par les agents handicapés, prioritairement à toute autre considération sur la nature du handicap, de manière à permettre des intégrations rapides dans le milieu professionnel (Affaires étrangères).

[2] *Définition apportée par la Commission en 2001 dans le Livre Vert : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »*

>> Recrutement de personnes handicapées (services du Premier ministre)

L'insertion professionnelle de personnes handicapées est un objectif majeur des services du Premier ministre. Plusieurs initiatives ou projets concourent à l'atteinte de cet objectif : actions de sensibilisation en direction de l'encadrement, partenariat avec deux associations d'aide à l'insertion professionnelle des personnes handicapées pour favoriser le recrutement, projet de campagne d'information avec le médecin sur l'intérêt de se faire reconnaître comme travailleur handicapé.

Des conventions ont ainsi été signées en juin 2007 avec les associations d'aide à l'insertion professionnelle ATHAREP et OHE 75. Destinataires de toutes les fiches de postes vacants des SPM, les deux associations proposent des candidats présélectionnés.

Ce partenariat a déjà donné des résultats encourageants puisque, sur les sept recrutements de personnes handicapées qui ont eu lieu en 2007 dans les SPM, 4 ont pu être réalisés par l'intermédiaire de ces associations. Ces conventions ont été renouvelées en 2008.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 des services du Premier ministre

>> Recrutement direct par contrat en partenariat avec la Fédération française handisport (Jeunesse et sports)

Pour les recrutements de personnels techniques et pédagogiques du secteur sport, le ministère a mis en place un partenariat particulier avec la Fédération Française Handisport qui dispose d'une base de données relative aux sportifs de haut niveau atteints d'un handicap.

Ce partenariat permet d'avoir accès à un vivier de candidatures. Handisport assure par ailleurs la publicité auprès des personnes concernées des ouvertures de postes prévues par le ministère.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de Santé / Secteur « Jeunesse et sports »

>>« Mesures d'ancrage » de la politique menée en faveur des travailleurs handicapés (Affaires étrangères)

Plusieurs actions ont été développées au cours des derniers mois pour créer les conditions de succès de cette politique, tant au niveau des méthodes de recrutement que pour faciliter l'intégration des agents recrutés au titre du handicap.

Une large place est faite à la communication. Une affichette d'information sur « Le recrutement de travailleurs handicapés au ministère des affaires étrangères et européennes » a été éditée. Plus saisonnier, l'avis de recrutement au titre de 2008, publié au Journal officiel et sur le site France-Diplomatie, a en outre été diffusé auprès d'organismes de placement spécialisés tels que l'ANPE-Handypass, Cap Emploi, ou la Maison départementale des personnes handicapées de Paris, lors d'une rencontre avec leurs responsables. Un stand MAEE a été réservé sur des forums et salons de l'emploi, spécialisés comme la Journée entreprises-universités-handicap qui s'est tenue en février 2008 à l'université de Jussieu, ou plus généralistes comme le salon de l'emploi public à la porte de Versailles ou le salon Métierama à Marseille au début 2008. Des échanges ont eu lieu avec l'association Handi-Up qui offre en ligne une bourse à l'emploi, et avec l'association Handi-U dont le site a permis une large diffusion de l'avis de recrutement auprès des responsables accueil handicap de l'ensemble des universités du territoire. Un partenariat est envi sagé à brève échéance avec l'ATHAREP, organisme promouvant l'insertion professionnelle de personnes handicapées dans la fonction publique.(…)

Compte tenu des contraintes spécifiques de mobilité dans les services et d'expatriation qui pèsent sur le MAEE, la politique de recrutement au titre du handicap est d'abord envisagée sous l'angle de la compétence du candidat retenu et de l'adéquation de son profil au poste envisagé, conditions premières d'une intégration réussie et, corrélativement, élément moteur décisif pour un changement des mentalités. L'équipement et l'accompagnement nécessaires sont assurés par le correspondant handicap en coordination avec les services d'affectation, informatiques, de logistique et d'action sociale, avec un recours éventuel au FIPHFP.

De même, d'importants efforts sont consentis pour améliorer les conditions d'accessibilité et de travail. Le recours au télétravail, non promu auprès du personnel valide en raison de l'intervention relativement lourde de différents services, informatique et hygiène et sécurité en particulier, est en revanche facilité pour les travailleurs handicapés qui le souhaitent, avec mise à disposition d'un poste de travail adapté à domicile tout en veillant au maintien d'un lien solide avec le service de rattachement.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère des affaires étrangères et européennes

3.3.2. Les politiques d'insertion de jeunes issus de milieux défavorisés

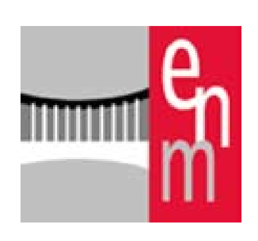
Les efforts de la Fonction publique en matière d'insertion de jeunes issus de milieux défavorisés sont une autre manifestation de la « responsabilité sociale » de l'Etat.

Ces efforts conduits en matière d'intégration ne sont pas neufs. Néanmoins, de nombreuses illustrations récentes attestent d'un volontarisme particulier pour lever les freins identifiés, notamment dans l'accès aux concours (Finances, Justice, Police, Affaires étrangères).

>> Préparation aux concours et parrainage (ministères économiques et financiers)

Afin de favoriser la diversité des recrutements, 28 directions des services fiscaux et 15 trésoreries générales se sont engagées cette année dans des actions de préparation gratuite aux concours à destination des jeunes des milieux défavorisés. Cette action sera poursuivie en commun, dans le cadre de la future DGFIP, au titre des concours 2008. La DGDDI a quant à elle organisé une préparation à la sélection de contrôleur des douanes pour les jeunes habitants des quartiers dits sensibles dans le cadre d'un dispositif de parrainage.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du Secrétariat général des ministères économique et financier



École nationale de la magistrature



École nationale des greffes



École nationale d'administration pénitentiaire



École nationale de la protection judiciaire de la jeunesse

>> Classes préparatoires aux différentes écoles et concours (Justice)

Au titre de la politique de l'égalité des chances, le Ministère de la Justice a mis en place des dispositifs de préparation au premier concours de la magistrature, aux concours de greffier des services judiciaires, de directeur des services pénitentiaires et d'éducateur de la protection judiciaire de la jeunesse.

Chaque année, des promotions d'une quinzaine d'élèves bénéficient d'une préparation aux concours dispensée par des professionnels et des universitaires. Les formations se déroulent au sein même des écoles du ministère de la Justice.

Sous certaines conditions, les candidats peuvent se voir attribuer une aide financière à la préparation aux concours dans le cadre de la mise en oeuvre des allocations pour la diversité dans la fonction publique (arrêté du ministère du budget des comptes publics et de la fonction publique du 5 juillet 2007).

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la justice - Rubrique « métiers et concours » du site Internet du ministère

>> Insertion des jeunes issus de milieux sociaux défavorisés (Police nationale)

Classes préparatoires intégrées : s'inscrivant dans le cadre de la politique de promotion de l'égalité des chances poursuivie par le gouvernement, le ministère de l'intérieur a mis en place des classes préparatoires intégrées aux concours de l'Ecole nationale supérieure de la Police (formation des Commissaires) et de l'Ecole nationale supérieure des officiers de police (Lieutenants). Ces classes préparatoires, accueillant une quinzaine de candidats par an, visent à faciliter l'accès aux jeunes issus de milieux sociaux défavorisés répondant aux critères d'inscription aux concours. Elles proposent ainsi une formation intensive et adaptée dispensée en liaison avec l'Université.

Dans le même objectif de promouvoir l'égalité des chances au sein de la police, le programme des Cadets de la République permet à des jeunes non titulaires du baccalauréat de se préparer aux concours de gardien de la paix.

Enfin, la Police nationale a noué des partenariats avec plusieurs lycées de région parisienne pour aider afin d'aider les jeunes qui le souhaiteraient à se préparer au concours d'adjoint administratif.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 de la Police nationale

>> Susciter des vocations de diplomates (Affaires étrangères)

Le ministère des affaires étrangères et européennes a mis en place une démarche volontariste de promotion de la diversité, visant à la fois la prévention des discriminations, à l'embauche et dans le travail, ainsi que contre l'autocensure de certaines couches sociales face à la carrière diplomatique. Un partenariat informel a ainsi été inauguré avec l'association Alter égaux (www.alteregaux.asso.fr, composée de jeunes professionnels brillants issus de milieux sociaux modestes ou de l'immigration) qui conduit le ministère à participer à des forums emploi/études au sein d'établissements secondaires (Noisy-le-Sec et Pantin au premier trimestre 2008) pour susciter des vocations et proposer visites ou tutorat personnalisé à des jeunes qui ne sont pas portés par leur environnement familial vers les études ou la haute fonction publique, en dépit d'une motivation et de capacités dont il serait dommage que le ministère se prive. Par ailleurs,

une charte de la diversité scellant les engagements de l'administration dans ce domaine sera rédigée dans le courant de l'année 2008. Elle sera ouverte à la signature des associations partenaires.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère des affaires étrangères et européennes

La Défense quant à elle s'est engagée dans un plan décliné en huit actions ; la plus emblématique d'entre elles étant la création des 22 « Centres de la deuxième chance » qui offrent un parcours personnalisé à des jeunes en difficulté d'insertion.

>> Plan ministériel d'égalité des chances (Défense)

Le plan ministériel d'égalité des chances est particulièrement ambitieux et comporte un certain nombre d'initiatives innovantes. Il vise à permettre à l'ensemble des jeunes, particulièrement ceux issus de milieux modestes, de progresser dans la société.

Basé sur les valeurs d'éducation et de promotion autour de huit actions, ce plan a pour objectif de développer les valeurs de citoyenneté, de mieux faire connaître la communauté de défense, et de rendre plus accessibles les métiers de la défense à tous les publics de jeunes.

Développer le tutorat : le tutorat vise à favoriser la mixité sociale dans le recrutement des officiers. Le dispositif comprend une phase d'information au sein des établissements d'enseignement secondaire sur les métiers exercés par les officiers et leurs parcours de carrière ainsi que les modalités d'accès aux grandes écoles militaires. La phase de tutorat individuel correspond à la constitution de binômes élève-officier / élève-lycéen permettant, à travers des relations personnalisées et de confiance, un véritable parrainage. Il est envisagé la visite de 15 à 20 lycées par an et la création de 5 tutorats individuels par établissement visité, soit environ 150 tutorats en 2008.

Cadets de la défense : l'action « Cadets de la défense » vise les jeunes de 14 à 16 ans et doit faciliter localement la mixité sociale par des contacts entre jeunes de milieux différents, à travers des activités sportives, et de découverte du monde militaire. Une expérimentation sera menée en 2008 avec un objectif de 150 jeunes.

Mettre en valeur les périodes militaires d'initiation ou de perfectionnement : les préparations militaires seront constituées des périodes militaires d'initiation ou de perfectionnement à la défense afin de répondre aux besoins d'une armée professionnalisée. Elles ont pour objectif la découverte du métier de militaire. En 2008, il est prévu 10 000 places pour une durée de deux à quatre semaines.

Améliorer la formation qualifiante : relevant du domaine de la promotion, l'action « Formation qualifiante » s'appuie sur l'expérience acquise par le ministère de la défense en matière d'apprentissage. Elle a pour ambition de multiplier les conventions locales avec les collèges et lycées professionnels, afin de développer les possibilités d'accueil en formation qualifiante au sein du ministère.

De plus, le ministère de la défense souhaite dynamiser l'usage du « Pacte junior » par un recrutement de 150 adjoints techniques et 30 adjoints administratifs en 2008. Au-delà de ces dispositifs, les offres de stages au profit de jeunes de toutes origines sociales et de tous niveaux sont disponibles sur internet. Au titre de l'égalité des chances, le ministère

de la défense recrute déjà de nombreux jeunes militaires ayant quitté le système éducatif sans avoir obtenu de qualification. Les actions de « reconversion » mises en œuvre pour leur permettre à l'issue de leur contrat de trouver un emploi dans le secteur civil doivent faire l'objet de nouvelles évolutions.

Défense deuxième Chance : ce dispositif est destiné à des jeunes en difficulté scolaire identifiés pendant les journées d'appel et de préparation à la défense. Sur la base du volontariat, ces jeunes de 18 à 21 ans ont l'opportunité de réaliser un parcours complet incluant un accompagnement personnalisé. Il s'agit de leur permettre de retrouver leurs repères, de les aider à s'approprier un projet professionnel et à disposer des qualités comportementales et des compétences répondant aux attentes des entreprises. Les 22 « centres de la deuxième chance » offrent actuellement 2 400 places ; ce chiffre devrait passer à 5 000 places en 2009.

Rendre accessibles les lycées de la défense en les ouvrant à des jeunes de milieux modestes : la démarche engagée vise à ouvrir plus largement les « Lycées de défense », en y permettant l'accès de jeunes gens méritant issus de milieux modestes, en préservant la qualité du recrutement des officiers, comme le niveau d'excellence des lycées. L'accueil d'élèves au sein de classes relais est envisagé, à titre expérimental, en 2008. Il s'agit de classes tampon de remise à niveau permettant d'intégrer les classes préparatoires des grandes écoles, ainsi que la mise en place de classes de préparation au baccalauréat pour le personnel de la défense, qui constitue une proposition essentielle en termes de promotion sociale. (…)

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de la défense
Site ministériel http://www.defense.gouv.fr/ et site de l'EPIDE http://www.epide.fr/

3.3.3. Les conditions de travail

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, la thématique des conditions de travail est au cœur des négociations conduites avec les organisations syndicales.

Lors des conférences de GPRH 2007, la DGAFP avait appelé l'attention des ministères sur la nécessité de doter l'ensemble des implantations de l'État d'un document unique de prévention des risques professionnels. En 2008, les démarches d'élaboration de ces documents ont été engagées par l'ensemble des ministères, qui prévoient d'atteindre l'objectif de 100 % de leurs sites couverts en 2008 ou 2009. Le suivi de ces démarches d'élaboration est par ailleurs très présent dans les différents comités paritaires d'hygiène et de sécurité.

Certains ministères ont en outre témoigné de l'émergence des questions du stress au travail, qui font l'objet d'un échange approfondi avec les organisations syndicales et d'échanges inter-administrations organisés dans le cadre de la Présidence française de l'Union européenne.

Les bonnes pratiques relevées attestent d'un volontarisme particulier en faveur d'une amélioration des conditions de travail (Finances, Santé), y compris en ce qui concerne l'accompagnement de la mise en place des documents uniques. Elles présentent également les résultats de travaux conduits sur différentes problématiques telles que le stress ou le harcèlement (Education nationale, Défense) Un certain nombre de ministère font également état d'initiatives en matière de télétravail (exemple des Finances).

> Initiatives en faveur d'une amélioration des conditions de travail

>> Insertion d'études ergonomiques dans l'accompagnement des projets organisationnels ou architecturaux (ministères économiques et financiers)

Dans le contexte particulier de la conduite des réformes, les ministères économique et financier promeuvent l'insertion d'études ergonomiques dans l'accompagnement des projets, tant organisationnels qu'architecturaux. L'ergonome coordonnatrice nationale conseille, oriente et accompagne (ou fait accompagner par des prestataires extérieurs) les services en cours de restructuration. L'objectif de l'étude ergonomique (compétence extérieure et neutre) est de rechercher le meilleur compromis sur une organisation nouvelle, un projet immobilier, par l'association en amont du projet de tous les acteurs concernés (chefs de services, agents, représentants des personnels, services immobiliers, RH…) à la réflexion sur les processus concrets de travail.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du Secrétariat général des ministères économiques et financiers

>> Lettres de mission envoyées aux agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité, les « ACMO » (Santé)

Compte tenu des difficultés rencontrées par les ACMO et les inspecteurs d'hygiène et sécurité, la direction de l'administration générale, du personnel et du budget du ministère de la Santé (DAGPB) a demandé la rédaction de lettres de mission. La signature de ces lettres est destinée à permettre l'exercice des missions de ces agents dans les meilleures conditions possibles d'efficacité et ainsi participer activement au développement d'une politique constructive des conditions de travail dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité. Il est précisé que ces lettres peuvent être débattues en CTP et communiquée pour information aux membres des comités d'hygiène et de sécurité :

LETTRE de MISSION

de ……(nom, prénom, grade)……………………….,

agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO)

Mademoiselle, Madame, Monsieur,

Le décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique prévoit que les règles en matière d'hygiène et de sécurité du titre III (principes généraux) du livre II (réglementation du travail) du code du travail s'appliquent aux services administratifs de l'Etat. En application de l'article 4 de ce décret, des agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) sont nommés.

La nomination et le positionnement

Dans le champ de compétence du/des (à adapter : CHS AC, CHSRI ou/et CHS), vous avez bien voulu accepter cette fonction et avez été nommé(e) à compter du ……………………….

Conformément aux dispositions de l'article précité, vous exercez cette fonction sous ma responsabilité et de ce fait, recevrez des directives de ma part et devrez me rendre compte de votre action.

Je vous rappelle que cette dernière doit être essentiellement axée sur le conseil et l'assistance.

Pour officialiser votre mission, une décision portant nomination vous a été remise et une mise à jour de votre fiche de poste opérée.

Il peut être mis fin à cette mission à la demande de l'une ou l'autre partie. Une décision actera cette fin de fonction.

Le champ de compétence

Dans le cadre des dispositions prévues à l'article 4.1 du décret du 28 mai 1982 précité, votre mission d'ACMO a pour objet principal d'assister et de conseiller le responsable du service dans la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité du travail. Vos missions s'articulent autour de :

- la prévention des dangers susceptibles de compromettre la santé et la sécurité des agents ;
- l'amélioration des méthodes et du milieu du travail en adaptant les conditions de travail en fonction de l'aptitude physique des agents ;
- l'approfondissement, dans les services, des connaissances des problèmes de sécurité et des techniques propres à les résoudre ;
- la bonne tenue des cahiers d'hygiène et sécurité dans tous les services.

De plus, conformément à ces dispositions, vous êtes associé (e) aux travaux du CHS (préciser lequel) et vous assistez de plein droit à ses réunions avec voix consultative. Vous devez être informé(e) de tout événement ou décision ayant une incidence sur l'hygiène et la sécurité.

Il vous appartient de contribuer à la bonne connaissance des règles d'hygiène et de sécurité par les personnels et à leur bonne application.

Vous proposerez des mesures pratiques et opérationnelles propres à améliorer la prévention des risques professionnels en vous appuyant sur les rapports des inspecteurs chargés de l'hygiène et de la sécurité et/ou du médecin de prévention.

D'une façon générale, vous rechercherez des solutions pratiques en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail. En ce sens, vous contribuerez à l'analyse des causes des accidents de service et de travail et participerez, avec les autres acteurs de prévention, à la sensibilisation et à la formation des personnels.

En application de l'article 15.1 du décret précité, vous êtes associé(e) à l'établissement de la fiche des risques professionnels et à sa mise à jour périodique par le médecin de prévention. En matière d'évaluation des risques, telle que prévue par le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001, vous devez être associé(e) à la démarche ainsi qu'à l'élaboration du document unique.

La formation : Conformément à l'article 4.2 du décret précité, vous bénéficiez d'une formation initiale obligatoire, préalable à votre prise de fonction. Par ailleurs, des sessions de formation continue organisées par la DAGPB vous seront annuellement dispensées. Ces formations s'effectueront préférentiellement en inter région en associant les COLOHS.

Les objectifs : Au moment de votre nomination, des objectifs précis seront établis en matière de prévention et de sécurité dans le cadre d'un entretien que je tiendrai avec

vous. Les résultats obtenus feront l'objet d'une évaluation annuelle. Ces entretiens seront l'occasion de faire le point sur votre mission et les difficultés rencontrées.

Le cadre d'action

Vous êtes placé (e) auprès du CHS…………………………………. et avez une compétence sur …………………………(citer le territoire administratif de la compétence du CHS). Votre compétence est (à adapter : régionale et interdépartementale, rattachée à un service...).

Pour permettre une bonne couverture des sites concernés, vous vous appuierez sur le réseau des correspondants locaux d'hygiène et de sécurité (COLOHS) nommés par les directeurs départementaux (citer les départements/ les services).

Ces correspondants ont une double mission :

- traiter l'ensemble des questions d'hygiène et de sécurité susceptibles d'être résolues à l'échelon local, sans intervention de l'ACMO. Dans le cadre de cette mission, le COLOHS agit sous l'autorité directe de son directeur et informe l'ACMO des actions réalisées ;
- exercer un rôle d'alerte non seulement auprès de son directeur mais également vis-à-vis de l'ACMO en procédant à une première analyse des risques encourus par les agents.

Dans le cadre de votre intervention, vous pourrez accéder aux différents locaux accompagné selon les besoins par le COLOHS et le médecin de prévention, sous réserve d'avoir pris préalablement l'attache du directeur ou du chef de service concerné.

Le partenariat : Votre action ne peut se concevoir sans un travail de partenariat étroit avec le médecin de prévention et l'inspecteur hygiène et sécurité (IHS), qui sont vos interlocuteurs directs pour tout conseil et appui technique.

Vous exercerez vos fonctions en relation avec les autres acteurs concourant à l'amélioration des conditions de travail des agents comme les assistants de service social du personnel, les correspondants handicap locaux ainsi qu'avec les services des ressources humaines, les services de logistique et de formation, de manière à mobiliser l'ensemble des intervenants chaque fois que nécessaire.

Les moyens

Pour l'exercice de cette mission vous disposerez de………………………….. (% de la quotité de travail de l'agent - ce calcul doit correspondre à la disponibilité réelle de l'agent et tenir compte du nombre de CHS, du nombre de sites et de la configuration des locaux (locaux isolés ou situés dans une cité administrative, vétusté, travaux en projet ou en cours), du nombre d'agents, de la spécificité des contextes locaux,…).

Les moyens nécessaires à l'exercice de cette mission vous seront attribués (documentation, abonnements, équipements bureautiques,….).

Pour vos déplacements dans la région …………. ou dans le département …………, vous pourrez disposer d'un véhicule de service. Vos déplacements devront être couverts par un ordre de mission qui garantira vos remboursements de frais.

Je vous remercie de votre implication dans un domaine essentiel pour la vie au travail des agents.

Signature du directeur

Source : Ministère de la Santé - DAGPB

>> Réalisation d'une enquête sur les conditions de travail (ministères économiques et financiers)

Courant 2007, une enquête a été réalisée par un institut de sondage privé auprès de tous les agents de la DGI, qui souhaitait connaître le ressenti de ses agents s'agissant de leurs conditions de travail. Le taux de participation a été de 52 %, soit 36 915 répondants au total.

Cette enquête visait à établir un diagnostic complet des conditions de travail des agents de la DGI, et, plus particulièrement, le contenu et l'organisation du travail ainsi que l'environnement relationnel. Les résultats ont été déclinés au niveau national, interrégional et départemental, et le cas échéant par grade et par structure.

Ce diagnostic servira de support au dialogue social conduit en 2008 au niveau central, puis au niveau départemental. Il permettra d'identifier les marges de progrès en matière de conditions de travail des agents, afin de proposer dans un second temps des mesures d'amélioration correspondantes.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du Secrétariat général des ministères économiques et financiers

> Le déploiement du document unique de prévention des risques professionnels

>> Plan de déploiement des documents uniques d'évaluation des risques professionnels (Education nationale)

Compte tenu du nombre d'établissements à couvrir, le ministère chargé de l'éducation nationale a procédé à un important plan de déploiement, visant la couverture de 100 % des sites par le document unique d'évaluation des risques professionnels (DU) :

- le ministère a publié un guide pour la rédaction du document unique des résultats de l'évaluation des risques professionnels et rappelle dans son programme annuel de prévention des risques professionnels l'obligation de réalisation du document unique ;
- dans les services académiques et les EPLE, des formations ont été mises en place pour l'élaboration du document unique, en direction des chefs d'établissement, des gestionnaires, des agents chargés de la mise en oeuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) et des membres des comités d'hygiène et de sécurité (CHS) académiques et départementaux. Des outils méthodologiques ont été développés par les inspecteurs d'hygiène et de sécurité et les ACMO académiques pour venir en aide aux chefs d'établissement et aux directeurs d'écoles ;

Lors des réunions bilatérales entre la DGRH et les services académiques, lors des réunions des secrétaires généraux d'académie et d'inspection académique, les obligations réglementaires en santé et sécurité au travail et notamment celles relatives au document unique sont rappelées. En outre, une réunion-formation des inspecteurs de l'hygiène et de la sécurité des académies a été organisée par la DGRH en février 2008 pour relancer le sujet.

- Dans l'enseignement supérieur et la recherche, des formations ont été mise en place en direction des directeurs de composantes, d'unités de recherche, de département d'enseignement, de service commun, des ACMO, des membres de CHS.

Le programme annuel de prévention fixe également des priorités en prévention des risques professionnels, notamment l'exposition aux poussières d'amiante et aux produits dangereux, l'accessibilité des postes de travail aux personnes handicapées, les risques psychosociaux.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

>> Mise à disposition d'outils pratiques de réalisation du document unique de prévention des risques professionnels (Intérieur)

Depuis 2002 chaque employeur des secteurs publics et privés doit, dans chaque établissement où il emploie des personnels, élaborer un document unique de prévention des risques professionnels.

Ce document unique recense l'ensemble des risques auxquels les agents sont exposés, ainsi que les moyens et les méthodes mis en place pour les éviter. Ce document doit être mis à jour chaque année afin de jouer le rôle d'un tableau de suivi de la prévention des risques professionnels sur l'établissement concerné. Sa réalisation est précédée d'un diagnostic complet des situations de travail et résulte d'un travail important d'analyse et de concertation mis à la charge de chaque chef de service. Ceux-ci sont bien souvent démunis lorsqu'il s'agit d'enter dans la phase concrète de réalisation de ce document qui engage leur responsabilité, tant fonctionnelle, que personnelle et pénale.

Le ministère de l'Intérieur a donc élaboré un certain nombre d'outils pratiques et opérationnels mis en ligne sur son intranet pour accompagner ses chefs de service.

Il s'agit :

- d'un guide pratique au format PDF : il propose une méthode permettant d'aboutir à la réalisation du document unique ;
- de documents de saisies ;
- d'un logiciel téléchargeable d'aide à la rédaction (logiciel « DUERMI ») : c'est un outil destiné exclusivement à la rédaction et à l'édition finale du document unique. Il permet ainsi à l'utilisateur d'une part, de rédiger un document unique sous forme informatique et, d'autre part, d'intégrer des paramètres supplémentaires plus précis s'il le souhaite ;
- d'un exemple de document unique ;
- d'une fiche d'information sur la démarche conduite au ministère de l'Intérieur ;
- et d'un forum dédié animé par le coordinateur national. Le forum permet à l'ensemble des responsables concernés d'échanger librement sur le sujet, dans un cadre professionnel suffisamment confidentiel pour aborder certaines difficultés qui peuvent être considérées comme sensibles.

Source : DGAFP - Bureau des politiques sociales (B9)

> Le traitement des questions de harcèlement ou de stress au travail

>> Extraits de la circulaire ministérielle sur le harcèlement moral (Education nationale)

Introduction de la circulaire : Le législateur a souhaité une meilleure prise en compte du harcèlement moral. L'administration a en effet le devoir de protéger ses agents contre de telles pratiques. Il est donc apparu important qu'au sein de l'éducation nationale, soit rappelé et précisé ce risque, ainsi que les moyens de le prévenir et d'y mettre fin.

Après un rappel de la définition du harcèlement moral, la présente circulaire a pour objet de proposer un dispositif de proximité, de prévention, d'alerte et de prise en charge de ce problème. Elle vise également à encourager la mise en place d'actions de formation en ce domaine et à préciser les sanctions auxquelles s'exposent les auteurs de harcèlement.

Cette circulaire s'adresse aux agents en fonction dans les services académiques, les EPLE, les écoles et les établissements publics d'enseignement supérieur, les établissements de recherche sous la tutelle du ministre chargé de la recherche et à l'administration centrale.

Plan de la circulaire du ministère de l'Education nationale :

I - La définition du harcèlement moral au travail
A) La définition législative
B) L'identification du harcèlement moral

II - La prévention du harcèlement moral au travail
A) L'information
B) La formation

III - La prise en charge d'un cas de harcèlement moral au travail
A) Repérer le harcèlement moral et le signaler
B) Le traitement des cas de harcèlement moral

IV - La médiation et les autres recours
A) La médiation
B) Les recours administratifs
C) La saisine de la HALDE
D) Les recours contentieux

V - Les sanctions
A) Les sanctions administratives
B) Les sanctions pénales

Source : Circulaire n°2007-047 du 27 février 2007 - Bulletin officiel du ministère de l'Education nationale www.education.gouv.fr

>> Guide « Harcèlement moral au travail » (Défense)

Comme la plupart des départements ministériels, le ministère de la défense a observé une augmentation du nombre de questions liées au harcèlement moral et au stress dans ses différentes instances de concertation. Il a par ailleurs constaté que l'ensemble des acteurs concernés (responsables hiérarchiques, médecins, membres des structures de gestion des ressources humaines, représentants du personnel, etc.) rencontraient des difficultés pour répondre aux sollicitations et traiter les situations.

Un large travail de concertation a donc été engagé pour parvenir, au sein des instances de dialogue social, à l'élaboration de référentiels partagés permettant un dialogue constructif, fondé sur une meilleur définition des problématiques et un vocabulaire partagé. Ce travail de concertation s'est accompagné de la mise à disposition d'un outil permettant aux différents acteurs confrontés à des situations de harcèlement moral au travail de disposer d'une méthode et des informations nécessaires pour prendre en charge les situations.

Cet outil, constitué d'un guide pratique en version papier et électronique et d'un CD-Rom a été intitulé « Guide harcèlement moral au travail » et sous-titré « information, prévention et traitement des situations ». C'est un instrument opérationnel qui doit assurer une prise en charge appropriée des situations de harcèlement moral au travail et permettre de faire la part des choses entre les véritables situations de harcèlement moral au travail et les situations alléguées qui ressortent souvent d'autres problématiques de mal-être au travail.

Le guide assure la présentation générale du harcèlement moral au travail et rappelle l'implication du ministère de la défense dans ce domaine. Il rappelle le cadre réglementaire (chapitre I), et présente les dispositions pratiques permettant la prévention du harcèlement moral au travail (chapitre 2). Il comporte des propositions opérationnelles pour repérer et réguler une situation (chapitre 3) puis restaurer un cadre de travail satisfaisant (chapitre 4). Il est complété par une présentation des aspects juridiques du traitement des situations de harcèlement moral (notamment procédures disciplinaires et pénales). Le CD-Rom permet de compléter le guide par l'ensemble des sources juridiques et de la littérature spécialisée destinée à ceux qui souhaiteraient approfondir leur connaissance du harcèlement moral au travail.

Source : DGAFP - rencontre du bureau des politiques sociales (B9) avec la sous direction des relations sociales, des statuts et filières de la DRH du ministère de la défense (avril 2008)

> Le télétravail

>> L'expérimentation du télétravail aux impôts (ministères économiques et financiers)

La DGI a engagé en 2007 une expérimentation de télétravail à domicile pour certains agents en charge du contentieux dans les services centraux et dans une direction de contrôle fiscal, ainsi que pour certaines personnes handicapées. L'objectif recherché est d'améliorer les conditions de vie au travail de ces agents qui exercent une partie de leur activité à domicile, à raison de trois jours maximum par semaine.

Les modalités d'organisation sont arrêtées dans le cadre d'un protocole entre la direction et l'agent concerné, les opérations ayant débuté en décembre 2007. Une vingtaine d'agents volontaires participent à ce dispositif. Un premier bilan sera réalisé en fin d'année 2008.

Source : dossier de conférence de GPRH 2008 du Secrétariat général des ministères économiques et financiers

Index et
Table des matières

Index des bonnes pratiques par entité

Entité (ministère, sect. privé)	**Bonnes Pratiques**	**Page**
Développement durable	Départs en retraite projetés sur la cartographie des métiers (aviation civile)	28
	Mise en place de modalités de gestion partagées entre la FPE et la FPT pour les ouvriers des parcs et ateliers	45
	Épreuves sur titres et travaux dans les concours externes d'ingénieur des travaux publics de l'Etat et d'ingénieur des Ponts et Chaussées	63
	Pilotage de la mise en place la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie	67
	RAEP en matière de promotion de corps	94
Développement durable / Culture	Indemnité de rendement et de fonctions allouée aux architectes et urbanistes de l'Etat	98
Education nationale	Possibilités de déconcentration juridique existantes au sein de la FPE	41
	L'information des candidats aux concours	58
	La mutualisation des concours enseignants	59
	Reconnaissance de l'expérience dans les concours enseignants	64
	Secondes carrières des enseignants	69
	Plan de déploiement des documents uniques d'évaluation des risques professionnels	113
	Extraits de la circulaire ministérielle sur le harcèlement moral	115
Intérieur « hors police »	Dictionnaire des compétences	18
	Un plan d'actions GRH pour accompagner et anticiper l'évolution des missions	33
	Réorganisation des processus de concours dans le sens d'une simplification de l'organisation des épreuves	62
	Parcours individuels de formation	69
	Bilan de l'épreuve de RAEP du concours exceptionnel d'attaché d'administration de l'Intérieur et de l'Outre-mer - session 2007)	95
	Mise à disposition d'outils pratiques de réalisation du document unique de prévention des risques professionnels	114
Intérieur / Police nationale	Faire face à l'excessif turn over des fonctionnaires de police dans la région Ile de France	31
	Démarches de recrutement à destination des militaires du rang en fin de contrat	59
	La voie d'accès professionnelle pour devenir commissaire de Police	93
	Insertion des jeunes issus de milieux sociaux défavorisés	107
Justice	L'indemnité de fonctions et d'objectifs de la direction de l'administration pénitentiaire	98
	Classes préparatoires aux différentes écoles et concours	107

Entité (ministère, sect. privé)	**Bonnes Pratiques**	**Page**
Ministères économiques et financiers	Usages d'un répertoire des métiers	15
	Modernisation des concours et des modes de sélection	60
	Mise en œuvre d'une démarche qualité dans le dispositif de formation	68
	Entretiens de carrières menés à des moments « charnière » dans les carrières des cadres du ministère)	90
	Mise en place de procédures de promotion d'agents de catégorie B en A par le biais d'épreuves de RAEP)	94
	Préparation aux concours et parrainage	106
	Insertion d'études ergonomiques dans l'accompagnement des projets organisationnels ou architecturaux	110
	Réalisation d'une enquête sur les conditions de travail perçues par les agents	113
	L'expérimentation du télétravail aux impôts	116
Mission Emploi Travail	Evolution des emplois en tendance	29
	Contrat d'objectifs et de performance de l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle	44
	Premières expériences de RAEP en matière de promotion	95
	Mise en place d'une politique de modulation, projets de cotation des emplois et de péréquation régionale	99
Santé	Baromètre social et fonctionnement du dialogue social	48
	Objectifs de gestion active des cadres supérieurs	79
	Généralisation des démarches de fixation d'objectifs et d'évaluation des résultats	87
	Lettres de mission envoyées aux agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité, les « ACMO »	110
Santé / Jeunesse et sports	RAEP dans le concours interne unique de recrutement de conseiller technique et pédagogique supérieur	64
	Recrutement direct par contrat en partenariat avec la Fédération Française Handisport	105
Services du Premier ministre	Mise en place des entretiens professionnels	87
	Recrutement de personnes handicapées	105
Interministériel	L'état des lieux de la déconcentration managériale	37
	L'école de la GRH	49
Regards sur les pratiques de l'entreprise	Principes dégagés sur les enjeux et les perspectives de la formation (La Poste, Gendarmerie nationale et HEC Paris)	70
	La gestion des parcours professionnels et de la mobilité chez L'Oréal	75
	Développer le leadership chez les cadres (Axa)	82
	Principes dégagés des pratiques d'évaluation (Axa, SNCF)	87
	Charte de Mobilité (La Poste)	91
	La politique de rémunération de la performance chez Groupama	100

Table des matières



Ce recueil, à destination des DRH et gestionnaires des administrations, présente les pratiques et démarches innovantes de gestion des ressources humaines recensées en 2008 par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique.

Ces bonnes pratiques sont principalement issues des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines conduites par la DGAFP avec les secrétaires généraux et les DRH des ministères. Le Comité des DRH, enceinte dans laquelle sont réunis les DRH d'administrations et d'entreprises publiques ou privées sous l'égide d'André Santini, secrétaire d'Etat à la Fonction publique, constituent l'autre source des expériences présentées dans ce guide.

Le lecteur y trouvera des expériences nouvelles, développées par les DRH en réponse à leurs propres enjeux de modernisation sur leurs différents champs de compétence (gestion prévisionnelle, recrutement, formation, etc). Il pourra s'en inspirer pour transposer celles qui lui paraîtront les plus pertinentes en réponse à ses propres enjeux de modernisation.